



3 1761 11650751 8





Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116507518>













First Session  
Thirty-seventh Parliament, 2001-02

Première session de la  
trente-septième législature, 2001-2002

## SENATE OF CANADA

## SÉNAT DU CANADA

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

# National Finance

# Finances nationales

*Chairman:*

The Honourable LOWELL MURRAY, P.C.

*Président:*

L'honorable LOWELL MURRAY, c.p.

Tuesday, May 28, 2002 (*in camera*)  
Wednesday, May 29, 2002

Le mardi 28 mai 2002 (à huis clos)  
Le mercredi 29 mai 2002

Issue No. 40

Fascicule n° 40

**Fifth meeting on:**

The examination of the Main Estimates for the  
fiscal year ending March 31, 2003

**Cinquième réunion concernant:**

L'étude du Budget principal des dépenses pour  
l'exercice se terminant le 31 mars 2003

**APPEARING:**

The Honourable Lucienne Robillard, P.C., M.P.,  
President of the Treasury Board

**COMPARAÎT:**

L'honorable Lucienne Robillard, c.p., députée,  
présidente du Conseil du Trésor

**WITNESSES:**  
(See back cover)

**TÉMOINS:**  
(Voir à l'endos)





## THE STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Lowell Murray, P.C., *Chairman*

The Honourable Anne C. Cools, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Banks	Ferretti Barth
Bolduc	Finnerty
* Carstairs, P.C.	* Lynch-Staunton
(or Robichaud, P.C.)	(or Kinsella)
Cools	Stratton
De Bané, P.C.	Wiebe
Doody	

*\*Ex Officio Members*

(Quorum 4)

*Changes in membership of the committee*

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Ferretti Barth substituted for that of the Honourable Senator Furey (*May 29, 2002*).

The name of the Honourable Senator De Bané substituted for that of the Honourable Senator Tunney (*May 29, 2002*).

The name of the Honourable Senator Finnerty substituted for that of the Honourable Senator Baker (*May 28, 2002*).

The name of the Honourable Senator Baker substituted for that of the Honourable Senator Ferretti Barth (*May 28, 2002*).

The name of the Honourable Senator Baker substituted for that of the Honourable Senator Finnerty (*May 27, 2002*).

The name of the Honourable Senator Wiebe substituted for that of the Honourable Senator Mahovlich (*May 27, 2002*).

The name of the Honourable Senator Banks substituted for that of the Honourable Senator Callbeck (*May 9, 2002*).

The name of the Honourable Senator Mahovlich substituted for that of the Honourable Senator Setlakwe (*May 9, 2002*).

## LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES FINANCES NATIONALES

*Président:* L'honorable Lowell Murray, c.p.

*Vice-présidente:* L'honorable Anne C. Cools

et

Les honorables sénateurs:

Banks	Ferretti Barth
Bolduc	Finnerty
* Carstairs, c.p.	* Lynch-Staunton
(ou Robichaud, c.p.)	(ou Kinsella)
Cools	Stratton
De Bané, c.p.	Wiebe
Doody	

*\*Membres d'office*

(Quorum 4)

*Modifications de la composition du comité:*

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit:

Le nom de l'honorable sénateur Ferretti Barth est substitué à celui de l'honorable sénateur Furey (*le 29 mai 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur De Bané est substitué à celui de l'honorable sénateur Tunney (*le 29 mai 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Finnerty est substitué à celui de l'honorable sénateur Baker (*le 28 mai 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Baker est substitué à celui de l'honorable sénateur Ferretti Barth (*le 28 mai 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Baker est substitué à celui de l'honorable sénateur Finnerty (*le 27 mai 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Wiebe est substitué à celui de l'honorable sénateur Mahovlich (*le 27 mai 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Banks est substitué à celui de l'honorable sénateur Callbeck (*le 9 mai 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Mahovlich est substitué à celui de l'honorable sénateur Setlawke (*le 9 mai 2002*).



## MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, May 28, 2002  
(53)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 9:31 a.m., *in camera*, this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Senator Murray, P.C., presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators: Baker, Banks, Bolduc, Cools, Doody, Finnerty, Murray, P.C., Stratton, Tunney, Wiebe (10).

*In attendance:* Mr. Guy Beaumier, Research Officer, Library of Parliament.

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on March 6, 2002, the committee continued its examination of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2003.

The committee continued its examination of the Government Contingencies vote — Treasury Board Vote 5.

The committee began discussion of the draft report on the Government Contingencies Vote.

After discussion, it was agreed to adopt the recommendations in the draft report.

At 10:54 a.m., committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, May 29, 2002  
(54)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 5:50 p.m., this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Senator Murray, P.C., presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators: Banks, Bolduc, Cools, De Bané, P.C., Ferretti Barth, Kinsella, Murray, P.C., Stratton, Wiebe (9).

*In attendance:* Mr. Guy Beaumier, Research Officer, Library of Parliament.

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on March 6, 2002, the committee continued its examination of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2003.

APPEARING:

The Honourable Lucienne Robillard, P.C., M.P., President of the Treasury Board.

## PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mardi 28 mai 2002  
(53)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit à huis clos aujourd'hui, à 9 h 31, dans la salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable sénateur Murray, c.p. (*président*).

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Baker, Banks, Bolduc, Cools, Doody, Finnerty, Murray, c.p., Stratton, Tunney et Wiebe (10).

*Également présent:* M. Guy Beaumier, attaché de recherche, Bibliothèque du Parlement.

*Aussi présents:* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le 6 mars 2002, le comité poursuit l'examen du Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003.

Le comité continue d'examiner le crédit 5 du Conseil du Trésor pour éventualités du gouvernement.

Le comité commence à discuter de l'ébauche du rapport sur le crédit pour éventualités du gouvernement.

Après discussion, il est convenu d'adopter les recommandations formulées dans l'ébauche du rapport.

À 10 h 54, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ:

OTTAWA, le mercredi 29 mai 2002  
(54)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 17 h 50, dans la salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable sénateur Murray, c.p. (*président*).

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Banks, Bolduc, Cools, De Bané, c.p., Ferretti Barth, Kinsella, Murray, c.p., Stratton et Wiebe (9).

*Également présent:* M. Guy Beaumier, attaché de recherche, Bibliothèque du Parlement.

*Aussi présents:* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le 6 mars 2002, le comité poursuit l'examen du Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003.

COMPARAÎT:

L'honorable Lucienne Robillard, c.p., députée, présidente du Conseil du Trésor.



*WITNESSES:**From the Treasury Board of Canada:*

Mr. Richard J. Neville, Deputy Comptroller General, Comptrollership Branch;

Mr. David Bickerton, Executive Director, Expenditure Operations & Estimates Directorate, Comptrollership Branch;

Mr. Bill Austin, Assistant Secretary, Social and Cultural Sector;

Ms Roberta Santi, Associate Deputy Comptroller General, Comptrollership Branch;

Ms Jane Cochran, Executive Director, Procurement and Project Management Policy, Procurement and Project Management Policy Directorate, Comptrollership Branch.

The President made an opening statement and, with Mr. Neville, Mr. Austin, Ms Santi and Ms Cochran answered questions from members of the committee.

At 7:45 p.m., committee adjourned to the call of the Chair.

*ATTEST:*

*Le greffier du comité,*

Tōnu Onu

*Clerk of the Committee*

*TÉMOINS:**Du Conseil du Trésor du Canada:*

M. Richard J. Neville, sous-contrôleur général, Direction générale de la fonction de contrôleur;

M. David Bickerton, directeur général, Direction des opérations et des prévisions de dépenses, Direction générale de la fonction de contrôleur;

M. Bill Austin, secrétaire adjoint, Secteur social et culturel;

Mme Roberta Santi, sous-contrôleure générale adjointe, Direction générale de la fonction de contrôleur;

Mme Jane Cochran, directrice générale, Politique sur les acquisitions et la gestion des projets, Direction de la politique sur les acquisitions et la gestion des projets, Direction générale de la fonction contrôleur.

La présidente fait une déclaration et, avec l'aide de M. Neville, de M. Austin, de Mme Santi et de Mme Cochran, elle répond aux questions des membres du comité.

À 19 h 45, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ:*



## EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, May 29, 2002

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 5:50 p.m. to examine the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2003.

**Senator Lowell Murray in the Chair.**

[English]

**The Chairman:** Welcome, colleagues and witnesses.

[Translation]

The Senate has asked us to study the Main Estimates for fiscal year 2002-2003. We have with us this evening the Honourable Lucienne Robillard, Member of Parliament for Westmount—Ville-Marie and President of the Treasury Board for three years already.

[English]

Accompanying the minister this afternoon are Mr. Richard Neville and Mr. Bickerton of the Comptrollership Branch.

Minister, our committee has already had an informative meeting with your officials; however, we are pleased to welcome you here tonight and invite you to begin with what I understand is a brief opening statement.

[Translation]

**Ms Lucienne Robillard, President of the Treasury Board:** It is a pleasure to be with you this afternoon to discuss the Government's Main Estimates for 2002-2003. I have with me today Mr. Neville and Mr. Bickerton, whom you know well, because they have appeared before you on a few occasions over the past few months.

Let me begin by saying that the events of September 11 have had an effect on government spending. The December 2001 Budget announced a comprehensive package of security-related initiatives totalling \$7.7 billion over six years, of which \$1.5 billion will be spent in 2002-2003.

The Main Estimates reflect \$613 million of these initiatives, including increased investment in air travel safety, intelligence and policing, emergency preparedness, military support, more efficient screening of immigrants and refugees, and enhancements to Canada's border operations and infrastructure.

However, the government remains committed to the rigorous stewardship of public resources. Even with these unforeseen expenditures on new security measures, we have managed to maintain a surplus.

## TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 29 mai 2002

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales s'est réuni aujourd'hui à 17 h 50 afin d'examiner le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003.

**Le sénateur Lowell Murray (président)** occupe le fauteuil.

[Traduction]

**Le président:** Chers collègues et distingués témoins, soyez les bienvenus.

[Français]

Le Sénat nous a confié l'étude du Budget des dépenses pour l'exercice financier 2002-2003. Nous accueillons ce soir l'honorable Lucienne Robillard, députée de Westmount—Ville-Marie et présidente du Conseil du Trésor depuis déjà trois ans.

[Traduction]

La ministre est accompagnée cet après-midi par M. Richard Neville et par M. Bickerton, tous les deux de la Direction de la fonction de contrôleur.

Madame la ministre, lors de nos réunions précédentes, notre comité a eu l'occasion de se renseigner grâce à la présence de vos collaborateurs. Nous sommes heureux de vous accueillir ici ce soir. Nous vous invitons maintenant à nous présenter votre déclaration d'ouverture.

[Français]

**Mme Lucienne Robillard, présidente du Conseil du Trésor:** Je suis heureuse d'être parmi vous cet après-midi pour discuter du Budget principal des dépenses du gouvernement pour 2002-2003. Je suis accompagnée de MM. Neville et Bickerton que vous connaissez bien puisque, à quelques reprises, ils sont venus vous voir au cours des derniers mois.

Avant de nous pencher sur le Budget principal des dépenses, j'aimerais préciser que les événements du 11 septembre ont évidemment eu des conséquences sur les dépenses gouvernementales. Le budget de décembre 2001 a prévu une série complète d'initiatives en matière de sécurité totalisant 7.7 milliards de dollars sur six ans, dont 1.5 milliard de dollars qui seront utilisés en 2002-2003.

Le Budget principal des dépenses présente 613 millions de dollars pour ces initiatives, y compris un investissement accru dans la sécurité aérienne, les services de renseignements et de police, la protection civile, le soutien militaire, un contrôle plus efficace des immigrants et des réfugiés et une amélioration de l'infrastructure et des activités frontalières du Canada.

Malgré ces dépenses non prévues, le gouvernement maintient son engagement de gestion rigoureuse des ressources publiques, et malgré les dépenses consacrées à de nouvelles mesures de sécurité, nous avons réussi à dégager un excédent.



In fact, our finances are the envy of the world. The government has managed to balance the books during difficult economic times. In the last five years, we have posted five straight budget surpluses, making Canada the only country among the Group of Seven industrialized nations that's in the black.

Our forecast for this year is another balanced budget or better, and just a few weeks ago, Moody's Investor Services restored Canada's Triple-A credit rating. Not only that but the economy is growing. This is the result, in part, of the government's balanced, prudent approach to managing its finances, along with our fiscal strategy and the strong measures we have taken to promote economic growth. It has planned properly and invested strategically. These investments for 2002-2003 are reflected in the Main Estimates being presented today.

[English]

The Main Estimates for 2002-03 amount to \$170.3 billion, which includes \$168.3 billion in budgetary spending and \$2 billion in non-budgetary expenditures. They are consistent with and reflect the bulk of the \$172.9-billion expenditure planned for 2002-03 set out in the December 2001 budget. The balance of some \$4.6 billion provides for further budgetary adjustments to statutory spending or for spending authorities that will be sought through Supplementary Estimates.

This year's Main Estimates show a growth in total spending of \$5.2 billion over last year. Of this amount, \$5 billion, or 96 per cent of the increase, relates to budgetary spending.

Canadians have worked hard to build a society based on compassion and fairness. We will maintain that tradition by continuing to ensure a high standard of health care. The increase of \$1.3 billion for the Canada Health and Social Transfer to the provinces does that. Time and again, Canadians have identified health care as their top priority. This government is committed to a health care system that works, and it is looking forward to the final report of the Commission on the Future of Health Care in Canada to help evolve the system in line with the changing needs of Canadians.

Under the Infrastructure Canada Program, for example, transfer payments of \$348 million will ensure that Canadian communities have the opportunity to maintain their infrastructure and enhance the quality of the environment.

These increases represent investments in the priorities Canadians have identified as essential to the protection and maintenance of their quality of life.

En fait, notre situation financière fait l'envie du reste du monde. Le gouvernement a réussi à équilibrer son budget pendant une période difficile sur le plan économique. Au cours des cinq dernières années, nous avons affiché cinq excédents budgétaires consécutifs, si bien que le Canada a été le seul pays du G-7 à ne pas accuser de déficit pendant cette période.

Nous prévoyons, encore cette année, équilibrer notre budget. Nos efforts ont porté fruits. Il y a quelques semaines, la société Moodies a rétabli notre cote de crédit AAA. De plus, l'économie du pays continue de croître, grâce à l'approche équilibrée et prudente adoptée par le gouvernement en matière de gestion des finances publiques, combinée à la stratégie fiscale et aux mesures énergiques que nous avons prises pour assurer la relance. Le gouvernement a planifié comme il se doit, il investit de manière stratégique. Le Budget principal des dépenses présenté aujourd'hui fait état de ces investissements pour 2002-2003.

[Traduction]

Le Budget principal des dépenses de 2002-2003 s'élève à 170,3 milliards de dollars: 186,3 milliards de dollars sont consacrés aux dépenses budgétaires et 12,0 milliards de dollars, aux dépenses non budgétaires. Ce budget reflète en grande partie le plan des dépenses de 172,9 milliards de dollars pour 2002-2003 énoncé dans le budget de décembre 2001, et il y est conforme. La différence, soit quelque 4,6 milliards de dollars, sert à d'autres ajustements budgétaires visant les dépenses législatives ou les autorisations de dépenser qui seront soumises sous forme de Budget supplémentaire des dépenses.

Le Budget principal des dépenses de cette année affiche par rapport à l'an dernier une progression du total des dépenses de 5,2 milliards de dollars. De cette somme, 5 milliards de dollars, soit 96 p. 100 de l'augmentation, sont consacrés aux dépenses budgétaires.

Les Canadiennes et les Canadiens ont travaillé avec acharnement afin de bâtir une société fondée sur les valeurs d'équité et de compassion. Nous perpétuerons cette tradition en continuant de financer des services de santé de grande qualité. L'augmentation de 1,3 milliard de dollars du Transfert canadien en matière de santé et de programmes sociaux versé aux provinces va dans ce sens. Les Canadiens ont maintes fois répété que les services de santé constituent leur principale priorité. Notre gouvernement est engagé à maintenir l'efficacité du réseau de la santé et il attend avec impatience le rapport final de la Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada, qui doit apparaître plus tard cette année, afin de faire évoluer le réseau conformément aux besoins des Canadiennes et des Canadiens.

En outre, dans le cadre du programme Infrastructures Canada par exemple, des paiements de transfert de 348 millions de dollars donneront l'occasion aux collectivités canadiennes de maintenir leurs infrastructures et d'accroître la qualité de l'environnement.

Il s'agit d'investissements dans les priorités désignées par la population canadienne comme essentielles afin de garantir et de préserver sa qualité de vie.



As you know, I tabled the Main Estimates on behalf of the government on February 28, 2002. In addition, as President of the Treasury Board, there are some expenditures that relate specifically to the secretariat for which I am responsible. For 2002-03, the Main Estimates for the Treasury Board Secretariat amount to just over \$2.1 billion. This represents a marginal increase of \$67.6 million over last year, the majority of which relates to increases for public service insurance and for operating expenditures.

As the management board of government, the Treasury Board Secretariat is bringing in new measures that allow us to fulfil our mandate and the commitments we made in "Results for Canadians." These measures are investments in government-wide initiatives to create a public service that is more citizen-focused, values-driven, results-oriented and committed to responsible spending — a public service that will meet the needs of Canadians as we enter into the twenty-first century.

The transfer of the leadership network to the Treasury Board Secretariat from the Privy Council Office was the first step in advancing the government's public service reform and modernization agenda. This accounts for most of the increase in our operating expenditures over last year.

We have established the Office of the Public Service Integrity Officer, which will support our policy on internal disclosure, in which I know this committee has an interest. It will provide a confidential and neutral forum for employees who come forward to report cases of wrongdoing.

*[Translation]*

In addition, we are strengthening our internal audit and evaluation functions. This year and the next we will also be implementing our modern comptrollership initiative government-wide. It will give us better performance information, sound risk management and appropriate control systems.

We are also moving ahead with the modernization of Human Resources Management to ensure the Public Service is the employer of choice among job seekers. Government On-line continues to be a top priority. The target date for getting services on-line is 2005, and we are making excellent progress towards that goal. In fact, the business-consulting firm Accenture has ranked Canada first in the world for two years in a row for e-government leadership.

Vous n'ignorez pas que j'ai déposé le Budget principal des dépenses au nom du gouvernement le 28 février. Toutefois, certaines dépenses sont précisément de mon ressort, en ma qualité de présidente du Conseil du Trésor, chargée également de son Secrétariat. Le Budget principal des dépenses de 2002-2003 pour le Secrétariat du Conseil du Trésor s'élève à un peu plus de 2,1 milliards de dollars. Cette somme représente par rapport à l'an dernier une légère augmentation de 67,6 millions de dollars, attribuable en grande partie à des augmentations des dépenses de fonctionnement et de l'assurance de la fonction publique.

Notre rôle, en tant que conseil de gestion du gouvernement, consiste à instaurer de nouvelles mesures qui nous permettent de nous acquitter de notre mandat et des engagements que nous avons pris dans le document intitulé «Des Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes». Il s'agit d'investissements dans des initiatives touchant l'ensemble de l'administration fédérale qui visent à créer une fonction publique davantage axée sur les citoyens, fondée sur des valeurs, orientée sur les résultats et qui s'engage à dépenser judicieusement — une fonction publique qui répondra aux besoins des Canadiennes et des Canadiens, à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle.

L'une de ces initiatives, le Réseau du leadership, est passée du Bureau du Conseil privé au Secrétariat du Conseil du Trésor comme première étape pour faire progresser le programme de modernisation et de réforme de la fonction publique. La majeure partie de l'augmentation de nos dépenses de fonctionnement par rapport à l'an dernier est attribuable à cette initiative.

De plus, nous sommes en train d'établir le nouveau Bureau de l'agent de l'intégrité de la fonction publique afin d'appliquer notre nouvelle Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail, et je connais bien l'intérêt de ce dossier pour votre comité. Il s'agira d'une tribune confidentielle et neutre permettant aux employés de déclarer les actes fautifs.

*[Français]*

En outre, nous enrichissons nos fonctions de vérification interne et d'évaluation. Notre initiative sur la fonction moderne de contrôleur, qui nous permet d'obtenir de meilleurs renseignements en matière de rendement, une saine gestion du risque et des systèmes de contrôle appropriés, sera également appliquée à l'échelle gouvernementale cette année et l'an prochain.

Nous continuons aussi à progresser sur le plan de la modernisation de la gestion des ressources humaines afin de faire en sorte que la fonction publique soit l'employeur de choix pour ceux qui se cherchent un emploi. Le gouvernement direct demeure une priorité importante. L'année visée pour offrir des services en direct est 2005 et nos progrès en ce sens sont remarquables. La société d'experts-conseils Accenture a classé le Canada au premier rang mondial pour la deuxième année consécutive pour son leadership en matière de gouvernement électronique.

In these Estimates, we are also seeking authority for \$750 million for Vote 5, the Government's Contingency Vote. I know this committee has been studying the use of Treasury Board Vote 5, and you have had my two colleagues at the table appear before you several weeks ago.

I also know that you have been made aware that the guidelines for the use of Treasury Board Vote 5 are being reviewed. With this review, we hope to further strengthen the management of this Vote to ensure it is being used in the most judicious manner. I am certain the comments and recommendations of this committee will be most helpful.

I would like to assure you that, as a government, we are continuing to improve and to give ourselves the necessary tools to properly and effectively spend taxpayers' money in a way that will enhance the quality of life of all Canadians and improve our general economic prosperity. We will pursue this balanced approach to investing in the priorities that matter most to Canadians, while implementing proper controls to ensure we do so in a responsible and sustainable manner. My colleagues and I will now be pleased to answer your questions.

**Senator Bolduc:** Our committee looked very seriously at Vote 5. A study was conducted in 1989 or 1990. It is an important subject because the government wants some leeway to improve government efficiency and to ensure ministerial accountability to Parliament. We were involved in drafting the report. I cannot share the results with you because it is not yet completed. Before changing, if need be, the wording or guidelines for Vote 5, I would ask you to wait for the tabling of our report so that you can benefit from the committee's comments.

**Ms Robillard:** I would like to hear your comments. We made a commitment to review the guidelines in our response to the Auditor General. Am I to assume, Mr. Chairman, that we will get the report before the end of the parliamentary session?

**The Chairman:** Yes.

**Ms Robillard:** We will certainly wait for your report.

**Senator Bolduc:** I would like to congratulate you on the document you sent us on social indicators. Those macro-economic indicators are not departmental performance indicators. They are in the performance reports. Some of the indicators are not particularly favourable. Overall, they are quite complimentary. That is to be expected from a government report. Some are cause for concern, such as those on innovation and the efforts made in that regard. There is a lot of work to be done if we compare ourselves to other OECD countries, as you indicated on page 11 of your report. There are also the gaps mentioned on page 10 with regard to Canada's productivity plan compared to that of the U.S. We take your documents very seriously.

De ce budget principal, nous demandons également une autorisation de 750 millions de dollars au titre du crédit 5, le crédit pour éventualités du gouvernement. Je sais que vous vous êtes penchés sur l'utilisation par le gouvernement du crédit 5 du Conseil du Trésor et mes collègues ici présents ont témoigné devant vous à ce sujet il y a quelques semaines.

Vous avez également appris que les lignes directrices concernant l'utilisation du crédit 5 font actuellement l'objet d'un examen au terme duquel nous espérons renforcer la gestion de ce crédit afin de veiller à ce qu'il soit appliqué le plus judicieusement possible. Je suis persuadée que les observations et recommandations de votre comité seront des plus pertinentes.

J'aimerais conclure en vous assurant que le gouvernement continuera de se doter des outils nécessaires pour dépenser judicieusement les fonds publics de manière à ce que les Canadiens et les Canadiennes aient une meilleure qualité de vie. Nous continuerons d'appliquer une approche équilibrée, soit un investissement dans les priorités qui comptent le plus pour les citoyens, tout en instaurant des mécanismes de contrôle qui permettent de veiller à ce que nous investissions de manière rigoureuse et viable. Mes collègues et moi sommes maintenant prêts à répondre à vos questions.

**Le sénateur Bolduc:** Notre comité s'est penché très sérieusement sur le crédit 5. Une étude a été faite en 1989 ou 1990. C'est un sujet important puisque le gouvernement cherche une sorte de marge de manoeuvre pour favoriser l'efficacité gouvernementale et pour assurer la responsabilité des ministres au Parlement. On a travaillé à l'élaboration du le rapport. Je ne peux pas vous en livrer les résultats parce qu'il n'est pas terminé. Avant de modifier, s'il y a lieu, le crédit 5 en termes de libellé ou de lignes directrices, je vous demanderais d'attendre que notre rapport soit présenté, pour que vous puissiez bénéficier des commentaires du comité.

**Mme Robillard:** J'aimerais recevoir vos commentaires. Nous nous sommes engagés à réviser les lignes directrices dans notre réponse à la vérificatrice générale. Est-ce que je peux conclure, monsieur le président, que nous allons recevoir ce rapport avant la fin de la session parlementaire?

**Le président:** Oui.

**Mme Robillard:** Nous allons certainement attendre votre rapport.

**Le sénateur Bolduc:** J'aimerais vous féliciter pour le document que vous nous avez envoyé sur les indicateurs sociaux. Ces indicateurs macroéconomiques ne sont pas des indicateurs de rendement par ministère. Ceux-ci se trouvent dans les rapports de rendement. Certains de ces indicateurs ne sont pas tellement favorables. Dans l'ensemble, ils sont assez élogieux. Il faut s'attendre à cela de la part d'un rapport du gouvernement. Quelques-uns sont troublants, par exemple, ceux sur l'innovation et les efforts faits dans ce domaine. Il y a beaucoup de chemin à faire par rapport aux autres pays de l'OCDE, tel que vous l'indiquez à la page 11 de votre rapport. Il y a aussi des écarts mentionnés en page dix sur le plan de la productivité comparativement aux États-Unis. On prend connaissance de vos documents de façon très sérieuse.



My first question is on the estimates for the Canadian Broadcasting Corporation. We know that there was a two-month strike at Radio-Canada. The entire network is to receive approximately \$1 billion, but that is not indicated here. You are giving Radio-Canada \$300 million or \$400 million. I am not sure whether that is a third or a quarter of the budget. Will you withhold the funds for the two months during which the people did not work? We did not get any service. When people do not render a service, you cannot give them the same amount of money. There has to be a minimum of accountability.

**Ms Robillard:** The Canadian Broadcasting Corporation presents its corporate plan to Treasury Board on an annual basis. It presents its corporate plan. We review all of it, including capital expenditures, etc.

Indeed, there is a budget problem with payroll costs, for example, since there was a strike "lockout." I use the two terms because the two situations occurred in the situation we are discussing. CBC's board of directors must review its entire budget.

**Mr. Neville:** The fact that there was a drop in revenues must also be taken into account. There is an annual review. If, at a later date, an adjustment is required, that will be taken into account. But you have to look at the entire annual plan. In that context, we are continuing with the payments subject to future adjustments.

**Senator Bolduc:** It is not a lump sum, as it is for foundations. There is true accountability. The Minister, Ms Copps, must answer questions in the House with regard to the \$915 million that represent an operating expenditure. I am not referring to capital expenditures. Normally, there would be a departmental or parliamentary review of the amount awarded, given the circumstances.

**Ms Robillard:** Exactly. You did not ask any questions about the horizontal performance of the criteria in the report. I must say that this is the first time that Treasury Board has published such a horizontal performance study. We are open to comments for improving next year's report. My team consulted some members of the House of Commons who are interested in this subject. They made some very interesting comments on improving the report you have before you.

**Senator Bolduc:** We have the report of the Senate committee that reviewed problems at Defence. It found that the budget of the Defence department is perhaps not what it should be, if we compare the percentage of our GDP that is earmarked for defence to that of the OECD countries and that of the other NATO countries. I understand that a House of Commons report will state that the department's budget shortfall is between 3 and 4 billion dollars. It is well known that the armed forces are poorly equipped. I am not referring only to the fact that we have 57 000 people in the armed forces. There is an infamous shortage of equipment in the case of helicopters and other equipment, such as bombers, is getting very old. I understand that since the budget covered the period ending in November or

Ma première question concerne les estimations de Radio-Canada. On sait qu'il y a eu une grève de deux mois à Radio-Canada. L'ensemble du réseau doit recevoir, ce n'est pas indiqué ici, environ un milliard de dollars. Vous donnez à Radio-Canada 300 ou 400 millions de dollars. Est-ce le tiers ou le quart du budget, je l'ignore. Allez-vous retenir les fonds pour les deux mois pendant lesquels les gens n'ont pas travaillé? Nous avons été privés de services. Lorsque les gens ne donnent pas le service, on ne peut pas leur donner le même montant. Il y a un minimum d'imputabilité.

**Mme Robillard:** La Société Radio-Canada présente son plan d'entreprise au Conseil du Trésor sur une base annuelle. Elle présente son plan d'entreprise. On regarde son plan global, y compris les dépenses en capital, et cetera.

Par ailleurs, il y a un problème budgétaire au niveau des coûts salariaux, par exemple, étant donné qu'il y a eu une grève «lock-out». J'utilise les deux termes parce que les deux situations sont survenues dans la situation qui nous occupe. Le conseil d'administration de Radio-Canada devra étudier l'ensemble de son budget.

**M. Neville:** Il faut aussi prendre en considération qu'il y a eu une diminution de recettes. On fait une revue annuelle. Si, plus tard, un ajustement est requis, on prendra cela en considération. Mais il faut regarder l'ensemble du plan annuel. Dans ce contexte, on continue avec les paiements en tenant d'ajustement ultérieurs.

**Le sénateur Bolduc:** Il ne s'agit pas d'un moment forfaitaire comme dans le cas des fondations. On a une imputabilité véritable. Le ministre, Mme Copps doit répondre en Chambre au sujet du montant de 915 millions de dollars qui représente une dépense de fonctionnement. Je ne parle pas de dépenses de capital. On devrait s'attendre normalement à ce qu'il y ait une étude du ministre et du Parlement sur le montant alloué, étant donné les circonstances.

**Mme Robillard:** Tout à fait. Vous n'avez pas posé de questions sur le rendement du plan social des critères dans le rapport. Je dois vous dire que c'est la première fois que le Conseil du Trésor publie une telle étude de rendement au plan horizontal. Nous sommes ouverts à tout commentaire pour améliorer celui de l'an prochain. Mon équipe a consulté quelques élus de la Chambre des communes qui s'intéressent à ce sujet. Ils ont fait des remarques fort intéressantes pour améliorer davantage le rapport qui est devant vous.

**Le sénateur Bolduc:** Nous avons le rapport du comité sénatorial qui s'est penché assez sérieusement sur le problème de la Défense. Il a constaté que le budget du ministère de la Défense n'est peut-être pas ce qu'il devrait être, si on compare la proportion de notre PIB qui va à la défense à celui des pays de l'OCDE et des autres pays de l'OTAN. Je crois comprendre qu'un rapport de la Chambre des communes fera état d'un manque à gagner de ce ministère de l'ordre de 3 à 4 milliards de dollars. On sait que les forces armées sont sous-équipées. Je ne parle pas seulement du fait qu'on a 57 000 personnes dans les forces armées. Il y a un manque d'équipement notoire dans le cas des hélicoptères et du vieillissement de certains autres équipements, les bombardiers par exemple. Je comprends que puisque le budget couvrirait la

December 2001, you could not look at everything. Do you have the impression that there will not be a supplementary budget for Defence?

**Ms Robillard:** It is very difficult to tell you that today.

**Senator Bolduc:** But six months have gone by since that time. You have reached your cruising speed. It is easier to assess these things in May.

**Ms Robillard:** You say that a Senate committee report has been tabled. It must have been sent to my colleague at the Defence Department. There will be a report tabled shortly in the House of Commons. We will be reviewing them carefully. My colleague, the Minister of Defence, has announced a review of the DND mandate in the context of the foreign policy review. As you know, my colleague, Bill Graham, is reviewing our foreign policy, as is my colleague who is responsible for international aid, as well the Minister of Defence.

It will be important to assign a mandate to the Department of Defence, and the budget will be in keeping with that mandate. The members of the committees looked into these issues for these reasons. Mr. Neville will add something regarding the Supplementary Estimates.

**Mr. Neville:** The Supplementary Estimates (A) are tabled in Parliament around November. This is the month of May. There are still a few months before we finalize what the Supplementary Estimates will contain. It is a little early to think about this issue specifically. At the end of the summer or in early fall, we will be able to finalize the documentation for the Supplementary Estimates (A) for their presentation to Parliament. Subsequently, the estimates could be studied by this committee. We will not be able to discuss this issue in any depth until November or December.

[English]

**Senator Banks:** I want to first ask Senator Kinsella whether he will ask about his whistleblower bill today.

**Senator Kinsella:** No, I am not planning on it.

**Senator Banks:** May I?

**Senator Kinsella:** Please proceed.

**Senator Banks:** We have had some interest here and elsewhere in a bill that has been put forward by Senator Kinsella that is sort of on hold at the moment. As I understand it, that is, in part, because of a suggestion that the policy that you are about to bring forward or have brought forward with respect to what I will colloquially call whistleblowers would suffice.

Others and I have been concerned about the degree of protection that is given to someone who acts in that way. Would you please comment on what you see as the equality of protection of the interests of a person who might blow the whistle between, on the one hand, an act that specifically provides that protection and, on the other hand, a policy that is subject to easier change.

période se terminant au mois de novembre ou décembre 2001, vous n'avez pas pu tout voir. Avez-vous le sentiment qu'il n'y aura pas de budget supplémentaire pour la Défense?

**Mme Robillard:** C'est très difficile de vous le dire aujourd'hui.

**Le sénateur Bolduc:** Mais il s'est quand même écoulé six mois depuis ce temps. Vous avez une vitesse de croisière. C'est plus facile à évaluer au mois de mai.

**Mme Robillard:** Vous dites qu'un rapport du comité du Sénat a été déposé. Il a dû être envoyé à mon collègue au ministère de la Défense. Il y en a un qui sera déposé à la Chambre des communes. Nous allons les examiner attentivement. Mon collègue, le ministre de la Défense, a annoncé une révision du mandat de la Défense dans le cadre de la révision de la politique étrangère. Vous savez que mon collègue, Bill Graham, évalue la politique étrangère. Ma collègue de l'aide internationale fait de même, le ministre de la Défense aussi.

Il sera important que l'on donne un mandat au ministère de la Défense et le budget correspondra au mandat que l'on va décider. Les membres des comités se sont interrogés pour ces raisons. Maintenant, au sujet du Budget supplémentaire des dépenses, M. Neville pourra ajouter quelque chose.

**M. Neville:** En ce qui concerne le Budget supplémentaire (A), on le dépose au Parlement vers le mois de novembre. On est au mois de mai. Il y a encore quelques mois avant de finaliser le contenu de ce budget supplémentaire. Il est un peu tôt pour réfléchir spécifiquement sur cette question. À la fin de l'été ou au commencement de l'automne, on pourra finaliser la documentation pour le Budget supplémentaire (A) et ensuite le présenter au Parlement. Par la suite, il pourra être étudié à ce comité. Seulement en novembre ou en décembre pourrions-nous en discuter à fond.

[Traduction]

**Le sénateur Banks:** Je tiens d'abord à demander au sénateur Kinsella s'il va poser aujourd'hui sa question au sujet de son projet de loi relatif aux dénonciateurs.

**Le sénateur Kinsella:** Non, je ne prévois pas le faire.

**Le sénateur Banks:** Me permettez-vous de la poser moi-même?

**Le sénateur Kinsella:** Volontiers.

**Le sénateur Banks:** Ici et ailleurs, un projet de loi parrainé par le sénateur Kinsella a soulevé un certain intérêt, mais son étude semble en suspens pour le moment. Je crois savoir que cela tient en partie à la politique que vous avez adoptée ou que vous allez adopter, par rapport à cette question des dénonciateurs.

Nous sommes quelques-uns à nous préoccuper de la faible protection accordée à ces personnes. Pouvez-vous nous dire si à votre avis, un dénonciateur est aussi bien protégé par une politique, instrument facilement modifiable, que par un projet de loi ayant pour but de lui accorder protection.



**Ms Robillard:** Senator, that brings me to the discussion that we had around this table last year, after Senator Kinsella tabled the bill. At that time, I indicated that we were thinking about a policy. Since then, we set out a policy, which came into effect in November, if I remember correctly. I do not have it with me, but the policy can be accessed through our Web site. We now have a policy on internal disclosure, as we call it — not whistleblowing — and we have even hired the integrity officer.

**Senator Banks:** That was my next question.

**Ms Robillard:** Dr. Keyserlingk is already in place as the first Public Service Integrity Officer. His office is in place. He started officially to receive complaints at the beginning of April 2002. I am told that he has between 30 and 40 demands at present. Since the policy came into effect, he has met with many people, internally and externally. There have been many meetings with employees, managers and clerks to inform people about his role. Dr. Keyserlingk has vast experience on values and ethics, and he was ready to accept this challenge.

After a period of time, we will receive his evaluation as to whether we have the right process in place. As such, it is premature for me to tell you whether it is working or not working. Dr. Keyserlingk is looking at the protection of individuals' privacy right now. He is also consulting with legal advisers to be sure that we do not have any legal problems with the policy. He recently asked for a delegation of authority vis-à-vis the privacy and access to information legislation, and I signed that delegation of authority to Dr. Keyserlingk. We will see how it will work in the months to come. I am sure that you will follow that closely.

**Senator Banks:** We will. I am pleased to know that the office is established and is up and running.

My second question concerns the National Capital Commission. We will be meeting with representatives of that commission. I have a concern that they seem, on the face of it, to be developing, leasing or selling some of their assets for some purpose or other. I note in the Estimates an increase of some \$3 million in operating costs and some \$10 million in capital costs for the NCC.

I am wondering whether in the NCC's business plan submitted to you they indicated whether the amounts contained in the Estimates, added to the previous grants to them, were sufficient to conduct their business. Did they say anything to you — this would help us in advance of speaking with the NCC — about whether they were planning to divest some of their assets to obtain operating money?

**Mme Robillard:** Sénateur Banks, cela me rappelle la discussion que nous avons tenue là-dessus ici l'année dernière, après que le sénateur Kinsella ait eu déposé son projet de loi. À l'époque, j'ai laissé savoir que nous envisagions adopter une politique en ce sens. Depuis, nous avons élaboré la politique en question, et elle a d'ailleurs été mise en vigueur en novembre dernier, si je ne m'abuse. Je ne l'ai pas en main, mais on peut en trouver le texte à notre site Web. Nous sommes donc maintenant dotés d'une politique relative à la divulgation interne, ainsi que nous appelons cette activité, plutôt que de parler de la dénonciation, et nous avons même déjà embauché l'agent d'intégrité.

**Le sénateur Banks:** C'était ma prochaine question.

**Mme Robillard:** M. Keyserlingk est le premier agent d'intégrité de la fonction publique, et il est déjà en poste. Il a commencé à entendre les plaintes au début d'avril 2002. On me dit qu'il a déjà reçu entre 30 et 40 demandes. Depuis la mise en oeuvre de la politique, il a rencontré bon nombre de gens, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique. Il a tenu bon nombre de réunions avec des employés, des gestionnaires et des employés de soutien afin de les renseigner sur ses fonctions. Grâce à sa vaste expérience, M. Keyserlingk a acquis de solides compétences en ce qui a trait aux valeurs et à l'éthique, et il était prêt à assumer ses nouvelles responsabilités.

À terme, il nous présentera un rapport d'évaluation du processus que nous avons mis en oeuvre. Il est donc trop tôt pour vous dire si le nouveau système fonctionne bien ou non. À l'heure actuelle, M. Keyserlingk examine les droits à la protection des renseignements personnels et il consulte des conseillers juridiques afin d'éviter que la politique représente des problèmes sur le plan juridique. Il nous a récemment demandé une délégation de pouvoirs par rapport à la législation relative à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels, et j'ai signé le document la lui accordant. Nous verrons si la politique donne de bons résultats au cours des mois à venir. Je suis sûr que vous suivrez attentivement la situation.

**Le sénateur Banks:** Oui, nous le ferons. Je suis heureux d'apprendre que le poste a été créé et que les choses ont été mises en route.

Ma seconde question porte sur la Commission de la capitale nationale, car nous allons rencontrer ses représentants. Je suis quelque peu préoccupé par le fait que l'organisme semble permettre l'exploitation, la location et la vente de certains de ses actifs à des fins quelconques. En effet, dans les prévisions budgétaires de la CCN, j'ai remarqué une augmentation de quelque 3 millions de dollars de ses frais d'exploitation et de quelque 10 millions de dollars de ses coûts d'immobilisations.

J'aimerais donc savoir si le plan d'entreprise que la CCN vous a soumis précisait si les sommes figurant dans les prévisions budgétaires ainsi que les subventions antérieures lui suffisaient pour la conduite de ses affaires. Avant de rencontrer les représentants d'organismes, il nous sera utile de savoir si la direction envisageait de se départir de certains de ses avoirs afin d'obtenir davantage de fonds d'exploitation.

**Ms Robillard:** The National Capital Commission presented their corporate plan to the Treasury Board. In the plan that was approved by the board, there was an understanding that they were selling lands that had been identified as non-strategic lands. I am not aware that they came back recently to the board to ask us to change anything. Perhaps I will ask Mr. Austin, who is in charge of that file in my secretariat, to add something.

**Mr. Bill Austin, Assistant Secretary, Social and Cultural Sector, Treasury Board Secretariat:** They have not come back to the Treasury Board in the last six or seven months. The plan came in, as memory serves, at the beginning of the calendar year. That is an annual event, as the president has mentioned.

**Mr. Neville:** The sales have been at market value and the proceeds of the sales are in line with our surplus lands policy.

**Senator Banks:** When they present their business plan to you and the representations of what they will do — I am asking for this information to assist us in our later meeting with them — is there an obligation on their part to justify, if that is the word, or to convince you that the lands that they are selling are surplus or non-strategic? It is almost a subjective judgment call as to whether this farm or that park is strategic or not. Do they make a justification as to what is superfluous to their needs?

**Mr. Austin:** Their corporate plan does not come in with that level of detail. This is a question that I think honourable senators should be addressing to the NCC. From my information, the plan has been drawn up for a number of years. I understand that that was done with considerable consultation with many stakeholders in the community.

**The Chairman:** In any case, we may wish to take a look at the policy guidelines that Mr. Neville referred to a few moments ago by way of providing some basis for our meeting with Mr. Beaudry in a week or 10 days' time. Perhaps Mr. Neville could provide those to us.

**Mr. Neville:** I will do that.

**Senator Kinsella:** As a supplemental on this topic, is there a Treasury Board policy that speaks to the issue of operating agencies such as the NCC that are at some distance operationally from the government? In selling their assets that they have control over and then keeping the revenue from that sale, do the proceeds go into that bank account or do they go into the Consolidated Revenue Fund?

**Mr. Neville:** Since 1992, in this particular case, the Treasury Board has allowed the NCC to sell the surplus lands, as I said earlier, at market value. That is very important. It allows them to use the proceeds to help fund their capital maintenance requirements and to acquire other essential property.

**Mme Robillard:** La Commission de la capitale nationale a soumis son plan d'entreprise au Conseil du Trésor. En vertu de ce document, qui a été approuvé par le Conseil, il était entendu que l'organisme procédait à la vente de terrains considérés comme non stratégiques. À ma connaissance, il n'a pas récemment demandé au Conseil de modifier quoi que ce soit. Je vais cependant demander à M. Austin de bien vouloir compléter ma réponse, car c'est lui qui est chargé de ce dossier au secrétariat.

**M. Bill Austin, secrétaire adjoint, Secteur social et culturel, Secrétariat du Conseil du Trésor:** Cela fait 6 ou 7 mois que les responsables de la CCN se sont adressés au Conseil du Trésor. Sauf erreur, le plan est entré en vigueur au début de l'année civile, et c'est ainsi que les choses se passent à tous les ans, ainsi que le précisait notre présidente.

**M. Neville:** Les ventes d'avoirs ont été transigées à la valeur du marché, et l'utilisation des bénéfices est compatible avec notre politique en matière de biens-fonds excédentaires.

**Le sénateur Banks:** Si je vous pose ce genre de questions, c'est afin de mieux nous préparer à notre prochaine rencontre avec les représentants de la CCN. Quoi qu'il en soit, lorsque l'organisme vous présente son plan d'entreprise ainsi que ses intentions, est-elle tenue de vous démontrer que les terrains qu'on s'apprête à vendre sont excédentaires ou non stratégiques? À cet égard, il me semble que la décision de déclarer telle ferme ou tel parc stratégique ou non est de nature presque subjective. Est-ce qu'elle explique en quoi tel avoir est excédentaire par rapport aux besoins de la Commission?

**M. Austin:** Le plan d'entreprise de la CCN n'est pas aussi détaillé. À mon avis, je crois que c'est aux honorables sénateurs de demander ce genre de renseignements. Selon mes sources, cela fait quelques années déjà que l'on présente un plan de ce genre. Je crois aussi savoir que ce genre d'initiative est précédé de nombreuses consultations auprès de bon nombre d'intervenants de la collectivité.

**Le président:** Quoi qu'il en soit, nous aimerions peut-être voir les lignes directrices mentionnées par M. Neville tout à l'heure, car elles permettraient de bien nous préparer à notre rencontre avec M. Beaudry dans une semaine ou une dizaine de jours. M. Neville pourrait peut-être nous les communiquer.

**M. Neville:** J'y verrai.

**Le sénateur Kinsella:** En guise de questions complémentaire, existe-t-il une politique du Conseil du Trésor portant sur les agences exploitantes semblables à la CCN, c'est-à-dire qui jouissent d'une certaine indépendance opérationnelle par rapport au gouvernement? Lorsque ce genre d'agence vend des avoirs qui en relèvent et conserve le produit de la vente, est-ce que les sommes sont versées dans un compte en banque distinct ou au Trésor?

**M. Neville:** Depuis 1992, le Conseil du Trésor autorise la CCN à vendre des terres jugées excédentaires, et à la valeur du marché, ainsi que je le disais précédemment. Cela est extrêmement important car l'agence peut ensuite se servir des bénéfices pour financer ses coûts en immobilisations et en entretien et pour acquérir d'autres propriétés essentielles.



It is specific to the entity. In this case, this is how we have done it. In other Crown corporations, the proceeds are dealt with differently, depending on the Crown corporation.

**Senator Kinsella:** What does the literature in public administration indicate in terms of the pressure that that kind of policy places upon an operating agency, when they cannot obtain what they require through the Estimates or the appropriations, to sell an asset to do the other kinds of things?

I do not have the book in front of me, but I believe Parliament would be appropriating about \$118 million. They are raising, are they not, an additional \$30 million, or is it \$12 million? I do not know the exact number, but it is a significant amount of money.

I am interested in this from a policy standpoint. Does that policy not place an operating agency under extraordinary pressure to sell off their assets?

**Mr. Neville:** Although Treasury Board policy is not applicable to them in that sense specifically, we do perform an annual evaluation because, through the Estimates, we do provide them with funding. In order to arrive at the amount that we include in the Estimates, a negotiation process takes place. Based on all of the facts before us, the government makes a decision as to what will be funded.

**Senator Kinsella:** As to how much will be sought by appropriations; correct?

**Mr. Neville:** Yes, but because we see the total plan, we factor in the total revenues and expenditures.

**Senator Kinsella:** The National Capital Commission Act provides for the government to take a decision to purchase assets, and that decision would be deemed to be a decision of the National Capital Commission. In other words, if there were an asset that the Government of Canada felt was in the public interest to be held by the National Capital Commission, a provision in the statute allows cabinet to make that decision. However, I do not find the other side of that provision in the statute. For example, if you were to find in your examination that an operating agency — the NCC or any other — was proposing in their plan to sell at a level of detail that you could understand the proposed sale and the government was of the view that the sale was not in the public interest, then that agency may not sell that piece of land.

From a policy perspective, do you think that principle ought to be in legislation, or is there some other Treasury Board policy that would achieve the same objective?

**Mr. Neville:** I am not sure of that particular policy.

**Ms Roberta Santi, Associate Deputy Comptroller General, Comptrollership Branch, Treasury Board Secretariat:** In terms of the real property policy of the Treasury Board Secretariat, the underlying principle behind surplus lands is that a department or

Il s'agit d'un mode de gestion propre à cette agence et conforme à notre décision. Dans le cas d'autres sociétés d'État, la façon dont on peut disposer du produit d'une vente peut varier selon la société.

**Le sénateur Kinsella:** Existe-t-il des documents administratifs nous précisant dans quelle mesure ce genre de politique est contraignante pour une agence exploitante, c'est-à-dire dans quelle mesure une agence est autorisée à vendre de ses avoirs pour avoir une plus grande marge de manoeuvre lorsqu'elle estime ne pas avoir de crédits budgétaires suffisants?

Je n'ai pas ces documents en main, mais à ma connaissance, le Parlement accorde quelque 118 millions de dollars à la CCN. En outre, je crois qu'elle obtient 30 millions de dollars supplémentaires, ou s'agit-il plutôt de 12 millions de dollars? Je ne me souviens pas de la somme exacte, mais elle est assez considérable.

Cette question m'intéresse sur le plan administratif. La politique actuelle ne pousse-t-elle pas une agence exploitante à vendre ses actifs?

**M. Neville:** Bien que la politique du Conseil du Trésor ne s'applique pas à la CCN de façon précise, nous effectuons quand même une évaluation annuelle de sa situation, car par l'entremise du processus budgétaire, nous la finançons. Avant d'arriver au montant inscrit dans le budget des dépenses, il y a d'abord négociation. Ensuite, en tenant compte de tous les faits dont il dispose, le gouvernement établit le montant du financement.

**Le sénateur Kinsella:** Il décide des crédits qui seront accordés, c'est bien cela?

**M. Neville:** Oui, mais étant donné que nous voyons l'ensemble du plan d'entreprise, nous prenons en considération la totalité des revenus et des dépenses.

**Le sénateur Kinsella:** La Loi sur la capitale nationale autorise le gouvernement à acheter les avoirs, auquel cas la décision prise sera réputée être celle de la Commission de la capitale nationale. Autrement dit, si aux yeux du gouvernement, il est dans l'intérêt du public d'acquérir un avoir quelconque au profit de la Commission de la capitale nationale, une disposition de la loi permet au Cabinet de prendre une décision en ce sens. Toutefois, je ne vois rien dans la loi qui autorise le contraire. Ainsi par exemple, si lors d'un examen d'une agence exploitante comme la CCN ou n'importe quelle autre, on découvrirait que l'organisme en question a l'intention de vendre un avoir, même si de l'avis du gouvernement la transaction est contraire à l'intérêt du public, une disposition pourrait empêcher la vente.

Sur le plan administratif, estimez-vous qu'un principe de cette nature devrait figurer dans la loi, ou est-ce qu'une autre politique du Conseil du Trésor pourrait être aussi efficace?

**M. Neville:** Je n'en suis pas sûr.

**Mme Roberta Santi, sous-contrôleure générale adjointe, Direction générale de la fonction de contrôleur, Secrétariat du Conseil du Trésor:** Par rapport à la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor relativement aux biens immobiliers, le principe

agency must determine that it no longer requires a particular property for its program requirements. There must be an up-front determination that it is no longer required for program needs. Once that decision is taken, a detailed process follows.

A distinction must be made between whether the property is deemed to be a routine property or a strategic property. A strategic property is a property that, with some value added, can return increased value to the Crown. The first question for any department or agency to ask is this: "Is a particular property surplus to program requirements?" There is a process also to determine within the federal government if another federal department or agency requires this property for its program requirements.

**Senator Kinsella:** The government may take a different view from that of the operating agency that wants to sell the land, for example, an open piece of land that would be open to all Canadians and that the government deemed not strategically necessary. If it were sold, obviously it would not be available to all Canadians. If the government were of the view that it would not be in the public interest to sell that land, what is the process for the government to say no? Can the President of the Treasury Board veto it?

**Ms Santi:** I think largely it is when the circulation process happens as to whether the federal government requires this piece of property. There has to be some specific need for why the federal government wants to keep this property on an on-going basis. My sense is that if there is a strong case, there could be an opportunity to look at these cases on an individual basis.

**Senator Kinsella:** If the government were of the view, in respect of the Moffat Farm that borders on Mooney's Bay on the Rideau River system, that it was in the public interest of all Canadians for that property not to be considered excess and, therefore, sold — which is currently being proposed — could a directive be issued by the minister under the Financial Administration Act?

**Ms Santi:** I do not know about a directive being issued, but we could look at that process. I do not know the details around the Moffat Farm, so I cannot comment on it. We would also need to look at the level at which the NCC comes under the specific real property policy and the degree to which its legislation determines its compliance with the policy.

[Translation]

**Senator Bolduc:** My colleague referred to the federal government's power to purchase property. In practice, the federal government gave itself expropriation authority.

sous-jacent à respecter dans le cas de terres excédentaires, est la preuve démontrée qu'aucun ministère ou organisme n'en a besoin pour les besoins de ses programmes. Il faut donc d'emblée établir que les terres ne sont plus nécessaires à l'exécution des programmes. Une fois que la décision est prise en ce sens, cela enclenche un processus détaillé.

Il faut également distinguer entre une propriété d'utilité courante et une propriété stratégique. Une propriété stratégique peut rapporter une valeur ajoutée à la Couronne, et partant une valeur supérieure. Un ministère ou un organisme doit donc d'abord se demander si la propriété en question est nécessaire aux exigences du programme ou est excédentaire. Vient ensuite le processus censé déterminer si un autre ministère ou organisme fédéral a besoin des mêmes biens immobiliers pour la mise en oeuvre de ses programmes.

**Le sénateur Kinsella:** Le gouvernement pourrait toujours être d'un avis différent de celui de l'agence exploitante qui cherche à vendre la propriété. Je songe par exemple au cas où un grand terrain pourrait être mis à la disposition de tous les Canadiens, même dans le cas où le gouvernement ne l'estimerait pas nécessaire sur le plan stratégique. Évidemment, si on vendait la propriété en question, elle ne serait plus à la disposition de tous les Canadiens. Si toutefois le gouvernement estimait qu'il ne serait pas dans l'intérêt de la population de vendre le terrain en question, quel mécanisme pourrait-il utiliser pour s'opposer à la transaction? Le président du Conseil du Trésor aurait-il l'autorité de l'empêcher?

**Mme Santi:** Je pense que c'est alors que s'enclenche le processus d'examen permettant de savoir si un organisme quelconque du gouvernement fédéral a besoin des biens immobiliers en question. Le gouvernement fédéral doit en effet préciser à quelle fin le gouvernement tient à conserver la propriété en permanence. À mon avis, si on présente de solides arguments contre la vente, on peut probablement étudier le cas de façon détaillée.

**Le sénateur Kinsella:** Si par exemple le gouvernement arrivait à la conclusion que la ferme Moffat, située sur la rive de Mooney's Bay sur la rivière Rideau, devrait demeurer propriété publique dans l'intérêt de tous les Canadiens, et qu'elle ne devrait donc pas être mise dans la catégorie des propriétés excédentaires, ni être vendue, ce qui est d'ailleurs proposé en ce moment, est-ce que la ministre pourrait émettre une directive en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques?

**Mme Santi:** J'ignore si on pourrait émettre une directive, mais nous pourrions toujours examiner le processus. Je ne connais pas les détails entourant la question de la ferme Moffat, je ne peux donc faire de remarque. Il faudrait aussi que nous examinions la politique relative aux biens-fonds et la mesure dans laquelle la CCN y est assujettie et est contrainte de la respecter en vertu de la loi.

[Français]

**Le sénateur Bolduc:** Mon collègue faisait allusion au pouvoir du gouvernement fédéral d'acheter des propriétés. En pratique, le gouvernement fédéral se donnait un pouvoir d'expropriation.



Does the federal government also have the authority to refuse to allow the National Capital Commission to sell properties? The legislation is not just about granting or adding to the discretionary powers of the federal government. The latter may expropriate property through the Commission, but the opposite should be possible as well. There may be strategic reasons for purchasing properties, just as there may be similar reasons for not selling them.

**Ms Robillard:** Was that included in the corporate plan?

**Senator Bolduc:** Probably not, because the problem did not exist at the time.

**Ms Robillard:** A few years ago, the federal government identified which property should be sold, and which should not be sold.

[English]

**Ms Santi:** Under this situation, the government could issue a directive to the Crown corporation not to sell the land, if a business case were there that should not happen. That potential exists.

**Senator Bolduc:** That is according to the Financial Administration Act.

**Ms Santi:** Yes.

**Senator Bolduc:** You have that power under the legislation.

**Ms Santi:** That is correct.

**Senator Banks:** If I recall correctly, you said that, if they do sell land that is surplus to their needs, the proceeds of that sale go into the coffers of the NCC, rather than returning it to the Consolidated Revenue Fund; is that correct?

**Ms Santi:** That is correct.

**Senator Banks:** A conversion could take place, whether it is actually paid out or transferred from book value. The Crown has made available to the NCC, at its cost at one time or another, a piece of land that the NCC could then, absent a determination from the minister that it ought not to, sell and convert into cash. That is the concern that we are talking about.

Do I understand that the President of the Treasury Board could, if she were convinced that it was wise to do so, preclude the sale of a piece of land that is owned at present by the NCC?

**Ms Santi:** The clarification is that the Governor in Council could do that.

Also, to clarify Treasury Board policy, departments cannot convert that into cash. The policy requires a reinvestment into real property. It could be used for maintaining their sites, but it must be ploughed back into the physical structures and properties that are within that portfolio.

A-t-il aussi le pouvoir de refuser à la Commission de la capitale nationale de vendre des propriétés? Dans la législation, ce n'est pas tout d'accorder et d'ajouter des pouvoirs discrétionnaires au gouvernement fédéral. Ce dernier peut procéder à l'expropriation par le biais de la Commission, mais le contraire devrait aussi pouvoir se faire. Il peut exister des éléments stratégiques pour acheter des propriétés comme il peut en exister pour ne pas les vendre.

**Mme Robillard:** Est-ce que c'était inclus dans le plan corporatif?

**Le sénateur Bolduc:** Probablement que non parce qu'à l'époque, le problème ne se posait pas.

**Mme Robillard:** Il y a quelques années, le gouvernement fédéral a identifié les propriétés qui devaient être vendues et celles qui ne devaient pas l'être.

[Traduction]

**Mme Santi:** Dans une telle situation, le gouvernement, après avoir effectué une analyse de rentabilité concluante, peut émettre une directive à l'intention de la société de l'État lui interdisant de vendre la propriété. Une telle mesure est possible.

**Le sénateur Bolduc:** En vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

**Mme Santi:** Oui, c'est cela.

**Le sénateur Bolduc:** La loi vous reconnaît donc un tel pouvoir.

**Mme Santi:** C'est exact.

**Le sénateur Banks:** Lorsqu'il y a vente d'une parcelle jugée excédentaire, le produit de la vente ira dans les coffres de la CCN plutôt que de retourner au Trésor. C'est bien ce que vous avez dit?

**Mme Santi:** C'est exact.

**Le sénateur Banks:** Il pourrait y avoir virement, en fonction de sa valeur comptable. Par le passé, la Couronne a cédé à ses frais des terrains à la CCN. Pourvu que le ministre ne juge pas la vente inacceptable, l'organisme peut procéder à la transaction et convertir le produit de la vente en liquide. C'est cela qui nous préoccupe.

Ai-je raison de dire que la présidente du Conseil du Trésor peut empêcher la vente d'une parcelle appartenant à la CCN, si cela lui paraît s'imposer?

**Mme Santi:** Précisons que c'est le gouverneur en conseil qui serait autorisé à le faire.

De plus, par souci de bien expliquer la politique du Conseil du Trésor, les ministères ne sont pas autorisés à convertir les produits de vente en liquide. Il faut qu'il y ait réinvestissement dans les biens immeubles. L'argent peut donc servir à l'entretien des lieux, mais il doit être réinvesti dans les installations et les propriétés relevant du ministère.

[Translation]

**Senator Bolduc:** Would the directive come from the minister responsible for the National Capital Commission, and not from Treasury Board?

**Ms Robillard:** Exactly.

[English]

**Senator Cools:** I have been drawn into this particular exchange by this seductive intelligence of Senators Kinsella and Banks. I find I cannot resist.

On the question of the National Capital Commission, the minister spoke about properties that are strategic and properties that are in the process of declaring a property surplus. In her remarks, the minister made it clear that the decision to declare a piece of property surplus is a serious decision. Uncertain determinations of the public interest must be considered. Then Ms Santi continued.

Is the process by which a piece of property is declared surplus a formal one? Is it something that is recorded and written up? Is it something we can get a copy of?

For example, someone might decide tomorrow that Parliament Hill is such a valuable piece of land, one that could fetch a lot of money if condominiums were to be built on it. What I am trying to get at is this: What is the process by which a piece of property is declared surplus?

If any agency has the authority to make a declaration of surplus property, and at the same time the agencies tell us that they are under operating pressures to raise finances, it seems to me that many properties will be declared surplus for the simple purpose of raising operating expenditures.

**Senator Banks:** They cannot use that for operating expenditures.

**Senator Cools:** They are.

**Ms Santi:** Our experience over the last few years is that departments and agencies do not jump into this process quickly. The process is extremely onerous.

We should clarify the degree to which Treasury Board policy applies to which agencies and departments, but the process is onerous. The notification steps are set out in the policy. There must be formal notification. There must be a public notice that these lands are being declared surplus.

Before a department or agency even gets to that point, there is much internal work and many consultations and business cases that must be developed.

**Senator Stratton:** I should like to return to the Estimates, if I could.

**Senator Cools:** That is what we were on.

[Français]

**Le sénateur Bolduc:** La directive viendrait du ministre responsable de la Commission de la capitale nationale, et non du Conseil du Trésor?

**Mme Robillard:** Exactement.

[Traduction]

**Le sénateur Cools:** Les brillants échanges des sénateurs Kinsella et Banks ont soulevé mon intérêt. Je ne résiste donc pas à la tentation de participer au débat.

Au sujet de la Commission de la capitale nationale, la ministre nous a parlé de propriétés stratégiques et de propriétés sur le point d'être déclarées excédentaires. Dans ses propos, elle a bien dit qu'une telle décision était lourde de conséquence. Il y va certainement de l'intérêt du public et des impondérables que cela recouvre. Ensuite, Mme Santi a poursuivi.

Le processus en vertu duquel on déclare telle propriété excédentaire est-il officiel? Y a-t-il une marche à suivre documentée? Peut-on en obtenir copie?

Ainsi par exemple, demain, quelqu'un pourrait toujours estimer que la colline du Parlement est une propriété extrêmement précieuse, et qu'on pourrait en tirer énormément d'argent si on pouvait y construire des condominiums. J'aimerais savoir par quel processus on déclare une propriété donnée excédentaire?

Si un organisme d'État est autorisé à déclarer que telle parcelle de terre est excédentaire, et si en même temps les organismes nous disent subir d'énormes pressions pour obtenir de l'argent, il me semble qu'on aura tendance à déclarer un grand nombre de propriétés excédentaires, aux seules fins d'obtenir l'argent nécessaire aux dépenses de fonctionnement.

**Le sénateur Banks:** Les organismes ne sont pas autorisés à faire cela pour obtenir l'argent nécessaire aux dépenses d'exploitation.

**Le sénateur Cools:** Oui ils le sont.

**Mme Santi:** Ces dernières années, nous avons observé que les ministères et les organismes ne se lancent pas dans ce processus de façon précipitée car il est extrêmement exigeant.

Nous devrions peut-être préciser dans quelle mesure la politique du Conseil du Trésor en la matière s'applique aux organismes et aux ministères, mais quoi qu'il en soit, le processus qui s'ensuit est assez lourd. En premier lieu, la politique oblige l'organisme ou le ministère à donner un avis officiel. Il doit y avoir avis public lorsqu'on envisage de déclarer excédentaires les terrains en question.

Le ministère ou l'organisme doit au préalable passer par toute une filière interne, effectuer nombre de consultations et d'analyses de rentabilité.

**Le sénateur Stratton:** Si vous permettez, j'aimerais revenir au budget des dépenses.

**Le sénateur Cools:** C'est de cela que nous discutons.



**Senator Stratton:** On June 11, the Minister of Finance will give us the budget or financial status update; is that correct?

**Ms Robillard:** I do not know.

**The Chairman:** He has announced that he will do it next week.

**Senator Stratton:** I will ask Mr. Neville, because he should know the numbers. What will the surplus be?

**Mr. Neville:** I do not have that answer.

**Senator Stratton:** I had to try.

That leads to my next question, with respect. In your 2002-03 Estimates, the payout expenditures are \$15.9 billion for EI, as I understand it. I am curious to know what the surplus is expected to be for the coming fiscal year and what is the total surplus and how long will this policy continue to be used to allow the Minister of Finance to have a surplus?

**Mr. Neville:** The answer is this: Please be patient and we will publish the Public Accounts in September or October, somewhere in that time frame. We will have all of that information included therein. We have not yet closed the books for 2001-02 at this point.

**Senator Stratton:** I appreciate that, but you must have forecasts. What bothers me is the anticipation of what the surplus will be. That will be announced and be drummed as a huge surplus, but it will have materialized on the backs of the taxpayers paying EI premiums that get put into a surplus. That is how the Minister of Finance gets his surplus.

**Mr. Neville:** Mr. Chairman, as you are aware, the Office of the Auditor General has, time and time again, agreed with the approach taken on how we account for EI. In that context, we are accounting for it correctly. Therefore, what is in the Public Accounts will show the right numbers at that time.

**Senator Stratton:** I have heard that before and I am sure I will hear it again.

My next question relates to Public Works and Government Services Canada. That department has been in the news lately, particularly over three contracts of some \$1.175 million.

Today, the Leader of the Government in the Senate informed us that Public Works Canada issues over 60,000 contracts annually. My question is this: How can the government defend a policy of appropriately managing more than 60,000 contracts under the one umbrella of Public Works? I find it incredible that that many contracts could be managed in that one department.

Perhaps you are not the person to answer that question. However, this is a policy issue for which Treasury Board is ultimately responsible.

**Le sénateur Stratton:** Le 11 juin, le ministre des Finances n'est-il pas censé nous communiquer une mise à jour budgétaire ou financière?

**Mme Robillard:** Je ne sais pas.

**Le président:** Il a annoncé qu'il le ferait la semaine prochaine.

**Le sénateur Stratton:** Je demanderai à M. Neville parce qu'il doit être au courant de ces chiffres. Quel sera l'excédent budgétaire?

**M. Neville:** Je n'ai pas cette réponse.

**Le sénateur Stratton:** Il fallait tout de même que j'essaie.

Cela m'amène à ma prochaine question. Pour le Budget principal des dépenses de 2002-2003, les dépenses pour les versements d'assurance-emploi seront de 15,9 milliards de dollars si je comprends bien. J'aimerais bien savoir à quel excédent l'on s'attend pour l'exercice à venir, quel est l'excédent budgétaire total et combien de temps cette politique continuera de permettre au ministre des Finances de dégager des excédents?

**M. Neville:** La réponse est la suivante: soyez patients et nous publierons les comptes publics en septembre ou octobre prochain. Tous les renseignements seront compris dans ce rapport. Nous n'avons pas encore fermé les livres comptables pour l'exercice 2001-2002.

**Le sénateur Stratton:** Je comprends bien, mais vous faites tout de même des prévisions. C'est la prévision de l'excédent qui me préoccupe. On annoncera sans doute à grand renfort de publicité des excédents budgétaires astronomiques, mais ils auront été réalisés au détriment des contribuables qui cotisent à la caisse de l'assurance-emploi qui est par la suite saignée pour dégager des excédents budgétaires. C'est ainsi que le ministre des Finances dégage des excédents.

**M. Neville:** Monsieur le président, comme vous le savez, le Bureau du vérificateur général a, à maintes reprises, approuvé notre démarche de gestion de la caisse de l'assurance-emploi. À cet égard, nous rendons des comptes adéquatement. Ainsi, les comptes publics refléteront les montants à ce moment.

**Le sénateur Stratton:** J'ai déjà entendu cela auparavant et je suis certain que je l'entendrai à nouveau.

Ma question suivante concerne Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada. Ce ministère a fait les manchettes récemment, plus précisément au sujet des trois contrats d'une valeur de 1,175 million de dollars.

Aujourd'hui, la leader du gouvernement au Sénat nous a appris que Travaux publics Canada octroyait 60 000 contrats par année. Ma question est la suivante: comment le gouvernement peut-il prétendre que sa politique de gestion est adéquate quand 60 000 contrats sont octroyés par un seul ministère, à savoir, Travaux publics? Je trouve cela déraisonnable qu'autant de contrats soient gérés par un seul ministère.

Peut-être devrais-je poser la question à une autre personne. Toutefois, je vous la pose puisque c'est le Conseil du Trésor qui est responsable de cette question en définitive.

**Ms Robillard:** Some people might say that it is better to have a centre of expertise for all the contracts that the government issues. I do not know if the number is exactly what you are saying. I do not have the numbers in front of me. However, we need a department of public works to do that job.

The concerns of the Auditor General were specifically in regard to the sponsorship program. The Auditor General has said that she will audit more broadly the publicity program and those pertaining to surveys and polls. There are three different programs involved here. They are for publicity, sponsorships and polls.

Often, departments choose to ask Public Works to help them with contracts. Over the years, our evaluations have been to the effect that they have done a fantastic job.

Perhaps my colleagues could add to that because they have experience in the department itself.

[Translation]

**Mr. Neville:** I used to hold the position of assistant deputy minister in charge of departmental services at Public Works and Government Services. However, before that, I was assigned to the regions of Quebec and Western Canada as the regional director for contracts.

In this context, there is a system of governance that is recognized as excellent, and for which a number of dimensions sometimes require some very specific expertise, namely contracts for the departments in question. There is also a division responsible for ensuring customer service and proper dealings with suppliers.

There have been some problems, but, generally speaking, the internal audit reports and the audits done by the Office of the Auditor General do not reveal any major problems.

[English]

**Senator Stratton:** The issue really is that over the years Public Works has consistently had problems, even when our party formed the government. For example, we brought in measures to provide that all engineering and architectural consulting contracts be done by way of competition. I think that took the politics out of that issue, which was the appropriate thing to do.

My concern is that this policy should be pushed forward to ensure that an issue like the Groupaction one does not happen again. The Auditor General's report concerning Public Works and this matter was pretty scathing. I am referring to the May report. Surely we can move in a direction whereby this will not occur again. I want the assurance from you that it will not.

**Ms Robillard:** When I met with the Auditor General about the special report she tabled on Groupaction, I asked her whether she thought we had the right policy and regulations in place right now or whether we should reinforce some parts of the policy. That is

**Mme Robillard:** Certains diront qu'il est préférable d'avoir un centre d'expertise pour tous les marchés publics. Je ne sais pas si les chiffres que vous exposez sont tout à fait exacts. Je n'ai pas ces chiffres sous les yeux. Toutefois, il nous faut un ministère des Travaux publics pour accomplir ce travail.

Les préoccupations de la vérificatrice générale n'avaient trait qu'au programme de commandite. Elle a annoncé qu'elle ferait des vérifications plus approfondies sur les programmes de publicité et de sondage d'opinion publique. Trois différents programmes feront l'objet de cette vérification. Ce sont les programmes de publicité, de commandites et de sondage d'opinion.

Les ministères demandent souvent à Travaux publics de s'occuper de leurs contrats. Au fil des ans, nos évaluations ont démontré qu'ils font un travail extraordinaire.

Mes collègues pourront peut-être étoffer puisqu'ils ont une expérience importante au sein de ce ministère.

[Français]

**M. Neville:** Dans un poste antérieur, j'étais sous-ministre adjoint responsable des services ministériels au ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux. Mais avant cela, j'étais affecté aux régions du Québec et de l'Ouest comme directeur général régional responsable des contrats.

Dans ce contexte, il existe un système de gouvernance dont l'excellence est reconnue et dont plusieurs dimensions requièrent une expertise parfois très spécifique, soit les contrats pour les ministères concernés. Il y a aussi une division de responsabilités pour s'assurer de servir la clientèle et de transiger avec les fournisseurs de la meilleure façon possible.

Il y a eu des problèmes mais, dans l'ensemble, selon les rapports de vérification interne ainsi que ceux du Bureau du vérificateur général, il n'y a pas eu de problèmes majeurs.

[Traduction]

**Le sénateur Stratton:** En fait, au fil des ans, Travaux publics a connu d'importants problèmes, et ce, même lorsque notre parti était au pouvoir. Par exemple, nous avons introduit des mesures pour assurer que les contrats d'architecture et de génie ne soient octroyés qu'après appel d'offres. Cela a permis de réduire au minimum le népotisme.

Je crois qu'il faudrait se concentrer sur cette politique pour s'assurer que les incidents du genre Groupaction ne se reproduisent plus. Le rapport de la vérificatrice générale sur Travaux publics était cinglant à cet égard. Je veux parler du rapport du mois de mai dernier. Nous pouvons certainement faire ce qu'il faut pour que ce genre de situation ne se reproduise plus. Je veux que vous me garantissiez que cela ne se reproduira plus.

**Mme Robillard:** Lorsque j'ai discuté avec la vérificatrice générale du rapport spécial qu'elle a déposé sur Groupaction, je lui ai demandé si elle croyait que nous avions les bonnes politiques et les bons règlements à l'heure actuelle ou s'il fallait modifier



exactly what you are asking today. The Auditor General assured me that we have the right policies and regulation in place but that they were not followed.

**Senator Stratton:** Why?

**Ms Robillard:** That is another problem. On the side of policy and regulation, she said that she is satisfied with our policy. Publicity, sponsorship and polls are annexes and the policy applies in those cases.

Even though the Auditor General said that she is satisfied with our policy and regulations, you will have noticed that in the Prime Minister's speech of last week he asked me to look again at these three programs to be sure that we have the right policy and that we have received value for money and to report by September.

My colleagues in Treasury Board Secretariat are looking again at the situation. Perhaps the question to be asked is this: Is the contracting policy the right tool to use for those kinds of services? As you know, there are different policies in Treasury Board.

We will analyze that this summer and make recommendations to the government.

**Ms Santi:** The policy was first initiated in 1996. It has been some six years since that policy has been reviewed. It is timely for us to have a look at it and ensure that it is the appropriate tool.

**Senator Stratton:** If you say that the Auditor General is satisfied with the policy issue, I accept that. As you have said, the problem is not on the policy side, it is on the carrying out of the whole affair. Rules were broken. They were allowed to be broken and people got away with it. That is the concern we must have. Ultimately, that is the concern that we must have in order to put the brakes on to prevent that kind of thing from happening again. I am sure you will address that issue.

**Ms Robillard:** Let me tell you that we were very concerned when we saw the report of the Auditor General. It was serious enough that she decided, and rightly so, to refer the case to the RCMP. One of the main reasons for that was there was no documentation in the files. Something is wrong here. We will follow very closely what will happen.

More than that, I have asked Treasury Board Secretariat to write to all deputy ministers to ensure that they have implemented the policy in their own departments and that the employees who have the authority for that policy in their department are well trained. I hope that we will be able to reinforce the implementation of the policy in the departments.

**Senator Stratton:** Thank you very much, minister. You have been patient with me. I hope the next time you are back before us you will not mind me asking a follow-up question with respect to this to see what the results are.

certain éléments de notre politique. C'est exactement ce que vous demandez aujourd'hui. La vérificatrice générale m'a confirmé que nous avons les bonnes politiques et les bons règlements, mais qu'ils n'étaient pas toujours respectés.

**Le sénateur Stratton:** Et pourquoi?

**Mme Robillard:** C'est un autre problème. Du côté des politiques et des règlements, la vérificatrice générale était satisfaite. La publicité, les commandites et les sondages d'opinion relèvent de ces mêmes politiques.

Malgré que la vérificatrice générale ait déclaré qu'elle était satisfaite par nos politiques et règlements, vous aurez constaté dans le discours du premier ministre de la semaine dernière qu'il m'a demandé de revoir ces trois programmes pour m'assurer que nous avons les bonnes politiques et que nous optimisons nos ressources, et il m'a demandé de faire rapport d'ici le mois de septembre prochain.

Mes collègues au Secrétariat du Conseil du Trésor sont à étudier la question. Peut-être faut-il voir la question sous cet angle: la politique d'adjudication de contrats doit-elle s'appliquer pour ce genre de services? Comme vous le savez, le Conseil du Trésor possède une vaste gamme de politiques.

Nous analyserons ceci au cours de l'été et formulerons des recommandations au gouvernement par la suite.

**M. Santi:** La politique a été mise en oeuvre en 1996. Cela fait maintenant six ans et elle n'a pas été réexaminée. Le temps est venu pour nous de procéder à un nouvel examen de cette politique pour s'assurer qu'elle est adéquate.

**Le sénateur Stratton:** Si vous dites que la vérificatrice générale était satisfaite de vos politiques, je l'accepte. Comme vous l'avez dit, le problème n'est pas un problème de politique, mais un problème d'application de celle-ci. Des règles ont été transgressées. On a permis aux gens de transgresser des règles et de s'en tirer. C'est le problème qu'il faut régler. En définitive, c'est de cela qu'il faut se préoccuper pour éviter que de tels comportements ne se reproduisent. Je suis certain que vous ferez ce qu'il faut pour résoudre ce problème.

**Mme Robillard:** Nous étions fort préoccupés lorsque nous avons vu le rapport de la vérificatrice générale. L'affaire était si sérieuse qu'elle a décidé, à juste titre, de demander à la GRC de faire enquête. L'un des motifs principaux était l'absence de documentation dans les dossiers. Quelque chose ne va pas. Nous suivrons cela de très près.

Qui plus est, j'ai demandé au Secrétariat du Conseil du Trésor d'écrire à tous nos sous-ministres pour nous assurer qu'ils respectent les politiques dans leur propre ministère et que les employés responsables de cette politique soit bien formés. J'espère que nous pourrions accroître le respect de cette politique au sein de nos ministères.

**Le sénateur Stratton:** Je vous remercie beaucoup, madame la ministre. Vous vous êtes montrée fort patiente avec moi. J'espère que lors de votre prochaine visite, vous ne vous offusquerez pas si je vous demande si vous avez atteint vos objectifs à cet égard.

**Senator Bolduc:** As the Comptroller General, I suspect that you also look at the pre-audit, which is the system of audit within the government. Public Works also has internal audits. What is the relationship between their services and yours?

**Ms Robillard:** Treasury Board has an internal audit policy. It is an obligation for all departments to have an internal audit function. They need to have a committee to follow up on the internal audit. When an internal audit is done in a department, a copy is sent to the Treasury Board Secretariat. We have a Centre of Excellence to follow up.

**Senator Bolduc:** They must also have a pre-audit. That is why I do not understand when you say that there is nothing in the file. If there was a pre-audit, I suspect someone would have seen that there was nothing in the file when they paid the money.

**Mr. Neville:** Every internal audit committee in a department would have what they call an audit plan, which is the universe of that particular department sketched out over a three- to five-year period. Over that period, they should be looking at all the major components within that particular department.

It does not mean that at any point in time every single transaction is looked at. It is a question of risk management coming into play and determining for that particular year what the audit plan consists of. Again, it does not mean it will pick up everything. It is just a question of how it is actually implemented.

I will say that Public Works and Government Services Canada has, in terms of reputation, one of the best internal audit committees in government. That does not mean that every error will be picked up. We are talking about a specific program in this case.

[Translation]

**Senator De Bané:** Madam Minister, to the extent that you have a say as the President of Treasury Board, what are the main challenges you see for the public service of Canada? How successful is the Canadian government at attracting the best candidates, the brightest people, to work in the public service of Canada? Are we offering them a career plan that encourages them to stay in the Canadian government?

I am a lawyer, so I will take an example from that profession. The Department of Justice of the federal government is the largest law firm in the country. How successful are you at attracting the best legal minds in the country? After a few years in the department, do these people leave to work for private firms because there are more opportunities for advancement? This is an issue for each department of government. If this comes under your authority, I would very much like to know what your department's priorities are. How will you ensure that we can both

**Le sénateur Bolduc:** À titre de contrôleur général, je suppose que vous vous occupez aussi de la vérification préalable, c'est-à-dire le système de vérification au sein du gouvernement. Travaux publics fait aussi l'objet de vérifications internes. Quelle est la relation entre vos services et les leurs?

**Mme Robillard:** Le Conseil du Trésor a une politique de vérification interne. Tous les ministères doivent procéder à une vérification interne. Ils doivent posséder un comité qui assure le suivi de cette vérification. Lorsqu'une vérification interne est faite dans un ministère, un exemplaire est envoyé au Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous avons un centre d'excellence qui assure le suivi.

**Le sénateur Bolduc:** Les ministères ont aussi une vérification préalable, je suppose. C'est pourquoi je ne comprends pas lorsque vous dites qu'il n'y avait rien dans le dossier. S'il y avait eu une vérification préalable, quelqu'un n'aurait-il pas remarqué que les dossiers étaient vides bien que les factures aient été payées.

**M. Neville:** Tout comité de vérification interne a normalement un plan de vérification des activités du ministère s'étendant sur les trois à cinq années à venir. Pendant cette période, on examinerait toutes les grandes composantes du ministère.

Il ne s'agit pas pour autant d'examiner chaque transaction. Il s'agit plutôt de gérer les risques et de déterminer ce qu'il faudra inclure dans le plan de vérification pour l'année visée. Je le répète, ce plan ne s'arrêtera pas à tous les détails. Tout dépend finalement de la façon dont il est mis en oeuvre.

Je vous dirais que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a la réputation d'avoir un des meilleurs comités de vérification interne de tout le gouvernement. Cela ne veut pas dire que le comité va repérer toutes les erreurs sans exception. Nous parlons ici d'un programme en particulier.

[Français]

**Le sénateur De Bané:** Madame la ministre, dans la mesure où vous avez votre mot à dire en tant que présidente du Conseil du Trésor, quels sont les principaux défis que vous identifiez pour la fonction publique canadienne? Dans quelle mesure le gouvernement canadien arrive-t-il à attirer les meilleurs candidats, les plus brillants, pour travailler au sein de la fonction publique canadienne? Dans quelle mesure nous leur offrons un plan de carrière qui les encourage à rester au sein du gouvernement canadien?

Pour prendre un exemple d'un domaine qui est le mien, je suis avocat de profession. Le gouvernement canadien, au ministère de la Justice, a le plus grand cabinet d'avocats au Canada. Dans quelle mesure arrivez-vous à attirer les meilleurs cerveaux juridiques du pays? Après quelques années au ministère, ces gens nous quittent-ils pour travailler dans des cabinets privés parce qu'il y a plus de possibilités d'avancement? Cette question se pose pour chacun des ministères. J'aimerais beaucoup, si cela relève de votre compétence, connaître les priorités de votre



attract the best candidates and also offer them an exciting, stimulating work environment, that fosters the full development of their potential?

**Ms Robillard:** You have raised a very important issue. Although a government may have an action plan or program to implement, if it does not have the right people to do so, the government will not be able to deliver the high-quality services to which our citizens are entitled.

For a number of years now, the Treasury Board Secretariat has been devoting a great deal of effort to modernizing the financial management of the government. It is time to put as much effort into modernizing the management of our human resources. That is why the Prime Minister announced last year the creation of a task force on the modernization of human resources management. You have set out very well the challenges we face: namely, how to recruit, attract and keep highly-qualified people to provide these services for Canadians.

Various pieces of legislation on human resources have not been reviewed thoroughly for 30 years. Our society is changing quickly. At the moment, some job descriptions are archaic, and the fact that we do not have a good job classification system has an impact on our employees' working conditions. We do not have an effective staffing system. At the moment, it takes six months on average to higher a permanent employee for a position in the public service. So what happens? Managers facing urgent situations hire people temporarily or on contract. That does not build a stable public service. We must completely modernize the way we manage our human resources and modernize our legislation. We are working on that very actively. As early as this fall, I hope to be able to table in Parliament legislation to achieve these objectives.

Now as you said, recruiting and attracting people is one thing, but keeping them once they have been hired is another thing. Therefore our employees must feel that they are in a model working environment, that they can develop professionally and feel that they are making a difference by working in the public sector.

We have a great deal of catching up to do in this field. Only recently, a few weeks ago, I announced a continuous learning program for the civil service. We must modernize our methods in every field of human resource management. I feel that this task will be as difficult and as long as the one we undertook a few years ago in the field of financial management.

It is high time for our managers to realize that their prime responsibility really consists in managing human resources. We are currently working with this notion in mind.

**Senator De Bané:** Thank you for having given me such a frank answer about the challenges faced by our department. I am very glad to see your willingness to do the utmost to face these

ministère. Comment vous y prendrez-vous pour que nous puissions à la fois attirer les meilleurs candidats et ensuite, leur offrir un milieu de travail qui est passionnant, stimulant, et qui encourage l'épanouissement au maximum de leur potentiel?

**Mme Robillard:** Vous soulevez là une question fort importante. Bien qu'un gouvernement ait un plan d'action ou un programme à mettre en oeuvre, s'il n'a pas les bonnes personnes pour le faire, ce gouvernement ne pourra pas livrer les services de qualité auxquels les citoyens de ce pays ont droit.

Depuis quelques années déjà, au Secrétariat du Conseil du Trésor, nous avons mis beaucoup d'effort pour moderniser la gestion financière du gouvernement. Il est temps de mettre autant d'effort du côté de la modernisation de la gestion de nos ressources humaines. C'est pourquoi le premier ministre a annoncé, l'an dernier, un groupe de travail sur la question de la modernisation de la gestion des ressources humaines. Vous identifiez très bien les défis qui sont devant nous, à savoir comment recruter, attirer et garder des gens très qualifiés pour rendre ces services aux Canadiens.

Les législations touchent la question des ressources humaines n'ont pas été révisées en profondeur depuis 30 ans. Notre société évolue rapidement. À l'heure actuelle, certaines descriptions d'emploi sont archaïques et le fait de ne pas avoir une bonne classification des emplois a un impact au niveau des conditions de travail de nos employés. On n'a pas de système de dotations efficace. Présentement, pour embaucher un employé permanent dans la fonction publique, il faut, en moyenne, six mois. Alors que ce passe-t-il? Les gestionnaires qui se retrouvent devant des besoins urgents embauchent des gens de façon temporaire ou à contrat. On ne construit pas une fonction publique stable. On doit moderniser complètement la gestion des ressources humaines, les législations et nous y travaillons très activement. Je pense être en mesure, dès cet automne, de déposer au Parlement, une législation en conséquence.

Maintenant, comme vous l'avez dit, c'est une chose que de recruter, d'attirer des gens, et une autre de les garder une fois qu'ils sont embauchés. Il faut donc que nos employés sentent qu'ils sont dans un milieu de travail exemplaire, qu'ils puissent se développer professionnellement et sentir qu'ils font la différence en travaillant dans le secteur public.

On a beaucoup de rattrapage à faire dans ce domaine. Ce n'est que dernièrement, il y a quelques semaines, que j'ai annoncé une politique d'apprentissage continue pour la fonction publique. Dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines, on se doit de moderniser nos façons de faire. J'ai l'impression que ce sera une tâche aussi ardue et aussi longue que celle que nous avons entreprise il y a quelques années du côté de la gestion financière.

Il est plus que temps que nos gestionnaires réalisent que leur première responsabilité est vraiment de s'occuper des ressources humaines. Or c'est dans ce contexte que nous oeuvrons actuellement.

**Le sénateur De Bané:** Je vous remercie de m'avoir répondu d'une façon aussi franche sur les défis qui se posent à votre ministère. Je suis très heureux de voir votre volonté de tout faire

challenges successfully. Our committee members are very interested in human resource issues, because they are fundamental. Senator Bolduc was President of the Quebec Public Service Commission when it was modernized.

As I was looking at next year's budget, it seemed to me that for the year 2001-2002, you have forecast a \$1.9 billion increase in public servants' wages. Is this the right figure and if so, by what percentage does it exceed the envelope of the fiscal year that just ended? Could you give us some more details about this \$1.9 billion, if I have read this correctly, of course?

**Ms Robillard:** Yes, it is indeed a \$1.9 billion increase. The departments expect to spend \$21.3 billion on salaries. Thus there is an increase of \$1.9 billion. This is an increase of 9.6 per cent over the previous budget.

This increase is largely due to the salary increases resulting from the last round of collective negotiations, as well as to higher costs borne by the employer for our health care or insurance plans, and, to a certain extent, to an increase in the number of employees in the public service.

So, we have the raises granted to public servants during the last collective negotiations that amount to \$439.1 million and the wages and benefits for military and civil defence personnel have to be readjusted at the cost of \$110.6 million. I could give you more details if you have any questions about the employer's contribution to the employees' benefit plan, but this is what went into the increases in the salary envelope.

[English]

**Senator Cools:** Recently, as you know, there has been a lot of debate within this committee on the question of foundations and the government's use of foundations. I have expressed the opinion on many occasions that the creation of foundations is a policy matter that belongs to the Government of Canada. The Auditor General believes that the arm's length approach to foundations makes them less accountable to Canadians. This is her opinion.

Could you tell me, minister — in other words, I think it is time to hear your views — do you believe that the Auditor General should have the authority to audit foundations?

**Ms Robillard:** Let me start by saying that it is clear to me that when the government decides to create a foundation to deliver services to Canadians it is a policy decision. We have decided not to deliver those services through civil servants but through an arm's length organization from the government. When we do so, we analyze the advantages and we take the decision.

pour relever avec succès ces défis. Les membres de notre comité s'intéressent énormément à la question des ressources humaines, qui est une question fondamentale. Le sénateur Bolduc était président de la Commission de la fonction publique du Québec lorsqu'elle a été modernisée.

J'ai cru comprendre en examinant le budget de l'an prochain que, pour l'année 2001-2002, vous prévoyez une augmentation de 1,9 milliards de dollars des salaires de la fonction publique. Est-ce bien cette somme et si oui, qu'est-ce que cela représente en pourcentage par rapport à l'enveloppe de l'année fiscale qui s'est terminée récemment? Pouvez-vous nous donner un peu plus de détails sur ce 1,9 milliards de dollars, dans la mesure où ma lecture est exacte, évidemment?

**Mme Robillard:** Oui, c'est bien une augmentation de 1,9 milliards de dollars. Les ministères prévoient dépenser 21,3 milliards au titre des salaires. On a donc une augmentation de 1,9 milliards. Cela représente une augmentation de 9,6 p.100 par rapport au budget précédent.

Cette augmentation est imputable en très grande partie aux augmentations salariales qui découlent de la dernière négociation collective, mais aussi aux coûts plus élevés du côté de l'employeur pour nos régimes de soin de santé ou des programmes d'assurance et, dans une certaine mesure, d'une augmentation du nombre d'employés dans la fonction publique.

Alors on a les augmentations économiques consenties aux fonctionnaires lors de la dernière négociation collective qui sont de l'ordre de 439,1 millions de dollars et il fallait rajuster le traitement et les avantages pour le personnel militaire et civil de la défense, au coût de 110,6 millions de dollars. C'est ce qui nous amène — et là je pourrais vous donner plus de détails si vous avez des questions sur nos cotisations d'employeur au régime des avantages sociaux des employés — à avoir ces augmentations au niveau de l'enveloppe des salaires.

[Traduction]

**Le sénateur Cools:** Comme vous le savez, il a beaucoup été question récemment à notre comité des fondations et de l'usage qu'en fait le gouvernement. J'ai indiqué à bien des reprises que l'établissement de fondations est une question de politique gouvernementale qui relève du gouvernement du Canada. La vérificatrice générale estime pour sa part que l'absence de lien de dépendance fait en sorte que les fondations échappent dans une certaine mesure au contrôle des Canadiens. C'est son opinion.

Pourriez-vous me dire, madame la ministre — autrement dit, je crois que le moment est venu de vous entendre sur cette question —, pensez-vous que la vérificatrice générale devrait être habilitée à faire la vérification des fondations?

**Mme Robillard:** Permettez-moi de préciser d'entrée de jeu qu'il est clair d'après moi que, quand le gouvernement décide de créer une fondation pour assurer des services aux Canadiens, c'est qu'il a choisi d'orienter ainsi son action. Au lieu de confier à des fonctionnaires le soin d'assurer ces services, nous avons décidé de faire appel à une organisation indépendante du gouvernement. C'est que, après analyse, nous concluons qu'il y a des avantages à procéder de cette façon.



Once the foundation is created, it is arm's length. On that we must be clear. That means you have a board of directors. The board of directors, assuming their responsibility as directors of the foundation, must decide who will audit their foundation. That is the responsibility of the board of directors.

Having said that, there is also a funding agreement with the government. In some funding agreements, the government may decide to provide, in the wording of the funding agreement, that the minister responsible for the foundation can ask for compliance audit provisions. In that matter, the minister responsible could ask the Auditor General to undertake the compliance audit.

Do you see the differences, as I do, in that regard?

**Senator Cools:** I do.

**Ms Robillard:** This is the way we have created some foundations. I would say that the governance structure of all the foundations that we have created is different, one from the other. However, when we look at the funding agreement, we try to reinforce all of the accountability regimes that we could have in the foundation through the funding agreement. There are many examples that we could provide if you wish us to elaborate. I am sure Mr. Neville could add to what I have said.

**Mr. Neville:** One point I should like to make is that there are a number of components in the agreements. We are trying to have some consistency among them since there has been divergence over time on the agreements and how they have been structured. We would certainly like to ensure that departments be required to report on the plans and the results of these foundations in their reports on plans and priorities and, again, in their departmental performance reports.

We want to ensure that there is accountability. However, we do not wish to lose sight of the fact that foundations are third parties. We must respect that third-party arrangement.

**The Chairman:** The policy problem, with great respect, is the broad policy problem that I would define as follows: That you have arm's length foundations, such as you have described, Minister Robillard and Mr. Neville, carrying out public policy goals. I do not know whether they are accountable to government, but they are not really accountable to Parliament in any way.

You talk about the board of directors. On some of those foundations, the government has a minority of directors. Is that not true?

**Mr. Neville:** That is correct.

**Ms Robillard:** That is correct.

**The Chairman:** A minority of them. You spoke about funding arrangements. Mr. Neville went through this some time ago when he was here. What has been happening is your colleague, the Minister of Finance, spills money into these foundations that have been created toward the end of the fiscal year — many of

Une fois créée, la fondation est indépendante. Il faut bien le savoir. La fondation est dirigée par un conseil d'administration, et c'est au conseil d'administration qu'il appartient de décider qui sera chargé de vérifier les activités de la fondation. C'est là une décision qui relève des administrateurs de la fondation.

Cela dit, il existe aussi une entente de financement avec le gouvernement. Dans certains cas, le gouvernement peut inclure dans l'entente une disposition précisant que le ministre responsable de la fondation peut établir certaines exigences pour la tenue d'une vérification de conformité. Le ministre responsable pourrait ainsi demander au vérificateur général d'effectuer cette vérification de conformité.

Vous voyez comme moi la différence?

**Le sénateur Cools:** Oui, je la vois.

**Mme Robillard:** C'est ce que nous faisons quand nous créons des fondations. Je dirais que la régie des diverses fondations que nous avons créées varie énormément. Nous tentons toutefois de prévoir dans l'entente de financement toutes les mesures nécessaires pour accroître la responsabilité de la fondation. Nous pourrions vous donner beaucoup d'exemples de cette façon de faire si vous le souhaitez. Je suis sûre que M. Neville pourra compléter ma réponse.

**M. Neville:** J'ajouterais notamment que ces ententes comprennent divers éléments. Nous tentons d'assurer une certaine uniformité entre elles parce qu'il y a eu par le passé des divergences de libellé et de structure. Nous cherchons certainement à faire en sorte que les ministères soient tenus de faire rapport des plans et des résultats de ces fondations dans leurs rapports sur les plans et les priorités ainsi que dans leurs rapports sur le rendement du ministère.

Nous voulons nous assurer que les fondations sont tenues de rendre des comptes, mais nous ne devons pas perdre de vue qu'elles sont des tierces parties. Il faut respecter leur indépendance.

**Le président:** Sauf le respect que je vous dois, à mon avis, le problème administratif s'énonce de la façon suivante: on fixe des objectifs stratégiques à des fondations autonomes, comme celles que vous avez décrites, madame Robillard et monsieur Neville. J'ignore si elles rendent des comptes au gouvernement, mais elles n'en rendent pas du tout au Parlement.

Vous avez mentionné les conseils d'administration. Or dans certaines de ces fondations, le gouvernement ne dispose-t-il pas d'une minorité au sein du conseil?

**M. Neville:** C'est exact.

**Mme Robillard:** C'est exact.

**Le président:** Il y a donc une minorité de membres du conseil représentant le gouvernement. Vous avez parlé ensuite des arrangements en matière de financement. M. Neville nous a déjà expliqué cela il y a quelques temps lors d'une autre réunion. Ce qui s'est passé cependant, c'est que votre collègue, le ministre

them fall within the Canada Corporations Act — and then you set about negotiating what you call the funding agreement.

Finally, a point that was raised by Senator Lynch-Staunton several times — I had not adverted to it myself, but I sat up straight when I heard it. In some of these cases, if the money is liquidated, the money does not go to the government, it goes off, at the behest of the directors, to some other good cause or something of the kind. That is really a gross departure from what we have been accustomed to in a parliamentary democracy.

**Mr. Neville:** Mr. Chairman, if I could, a couple of points of clarification. First, the three largest foundations have been approved by Parliament. Eighty per cent of the foundations have been approved by Parliament. Accountability is there.

In terms of the last point, we have changed — as we said we would — a number of the agreements over the last several months to have wind-up provisions that would allow the funds to be returned to the Consolidated Revenue Fund.

Having said that, each time you make that kind of a decision, where you are increasing the accountability, you are, of course, shortening the arrangement of a third-party entity. You are bringing it closer to the government.

**The Chairman:** What is wrong with that?

**Mr. Neville:** At some point in time, it will no longer be an outside instrument; it will be part of government.

**The Chairman:** On the general policy issue, and I am not asking you to debate it, Mr. Neville, though ministers should and politicians should determine whether it is appropriate to go outside, to arm's length foundations, to pursue these objectives of public policy which, in other times, were pursued by politically accountable and responsible ministers and their departments. That is the question.

**Ms Robillard:** You can argue that, and you can disagree with the government, senator. However, I must tell you that the government agreed. Take the Canada Foundation for Innovation: If, tomorrow, we had to make the same decision, we would do it as a policy decision.

**The Chairman:** So what?

**Ms Robillard:** A policy decision is a decision of the government. Through the foundation and the results that we have right now, we consider the policy decision the right tool to do it.

**The Chairman:** You understand why parliamentarians would be preoccupied with this growing practice.

des Finances, vers la fin de l'année financière, verse de l'argent dans ces fondations, dont bon nombre relèvent de la Loi sur les corporations canadiennes. Ensuite commencent les négociations au sujet de l'accord de financement.

Enfin, un point maintes fois soulevé par le sénateur Lynch-Staunton, dont je ne m'étais pas d'abord rendu compte, mais qui m'a vraiment étonné par la suite. Dans certains cas, s'il y a réalisation des avoirs, l'argent ne va pas dans les coffres du gouvernement, mais à la demande des membres du conseil, il est versé à une bonne oeuvre ou à quelque chose de ce genre. Il s'agit là d'un écart tout à fait flagrant par rapport à ce que nous connaissons en démocratie parlementaire.

**M. Neville:** Monsieur le président, si vous permettez, je vais apporter quelques éclaircissements. D'abord, les trois plus grandes fondations ont été approuvées par le Parlement. Quatre-vingts pour cent des fondations l'ont d'ailleurs été aussi. Il y a donc obligation de rendre compte.

Pour ce qui est du dernier point, ces derniers mois, fidèles en cela à l'engagement que nous avons pris, nous avons modifié certains des accords de financement de manière que lors de réalisations des avoirs, les fonds puissent retourner au Trésor.

Cela étant dit, à chaque fois qu'une telle décision est prise, c'est-à-dire où l'on renforce la reddition de comptes, bien entendu, on affaiblit les conditions d'autonomie. Pour rapprocher l'entité du gouvernement.

**Le président:** Qu'y a-t-il de mauvais là-dedans?

**M. Neville:** À un moment donné, l'organisme ne sera plus autonome; il fera partie de l'administration gouvernementale.

**Le président:** Je ne vous demande pas de vous prononcer sur la politique gouvernementale, monsieur Neville, mais il s'agit de savoir si les ministres et les hommes et les femmes politiques devraient décider quand il convient de s'adresser à des fondations autonomes, c'est-à-dire d'aller à l'extérieur, afin d'atteindre des objectifs d'intérêt général, quant à d'autres époques, c'était des ministres tenus de rendre des comptes et leurs ministères qui s'en chargeaient. Telle est la question.

**Mme Robillard:** Vous pouvez défendre cette position, et aussi être en désaccord avec le gouvernement, monsieur le sénateur. Toutefois, je dois vous rappeler qu'il appartient au gouvernement de décider. Prenons par exemple le cas de la Fondation canadienne pour l'innovation: si demain, nous devons nous prononcer de nouveau à son sujet, nous prendrions la même décision.

**Le président:** Et alors?

**Mme Robillard:** Les décisions stratégiques sont la prérogative du gouvernement. Compte tenu de la situation actuelle, c'est-à-dire de la fondation et des résultats qu'elle nous a donnés, nous estimons avoir pris les bons moyens.

**Le président:** Vous devez quand même comprendre pourquoi les parlementaires peuvent s'inquiéter du recours croissant à cette façon de faire.



**Ms Robillard:** For this item, I do not agree. For this item, if I remember well, an annual report is tabled in Parliament. I believe the president of the foundation was called, I do not know how many times, in front of parliamentary committees to explain what is going on.

**Mr. Neville:** Eleven times in the last four years.

**Ms Robillard:** Do not tell me there is no accountability to Parliament when I can see there is.

Let us talk about Genome Canada or other foundations. We can give you some very good examples where the governance structure is very clear. Parliamentarians can know what is going on in the foundations through established mechanisms.

We have others that are more or less structured in that way. That is why we have made a commitment, through the renewal of the funding agreement, to reinforce the accountability side of it. That is what we have done.

**Senator Bolduc:** Are you ready, minister, to amend the Financial Administration Act to add general regulations concerning those kinds of administrative agencies? Traditionally, we had departments. Following that, we had regulatory commissions and then government corporations. We decided that among the government corporations we would have Parliament corporations, Crown companies and another one that I do not remember the name of.

We made a general legislative framework for what I would call the financial accountability of the government through various mechanisms. Accountability is not the same for a department, a departmental corporation, Crown companies or administrative regulation institutions.

Now, a decision has been made to have other types of service delivery mechanisms. I do not object to that, personally. However, there must be consistency with, on the one hand, the principle of efficiency — you argue that foundations would be more efficient, and I tend to agree with that — and on the other political responsibility.

Given the many examples of types of funding agreements, can general rules be incorporated into the Financial Administration Act, to see what types of accountability exist with the government, the ministers and Parliament?

**The Chairman:** What about the 50,000 employees who went to the new revenue agency and Parks Canada?

**Ms Robillard:** That is a different issue.

**The Chairman:** It is a related issue. They are more accountable. However, because someone did not like the constraints of the Financial Administration Act, out they went.

**Mme Robillard:** Ici, je ne suis pas d'accord avec vous. Dans le cas que je vous ai cité, si je ne m'abuse, un rapport annuel est déposé au Parlement. Je crois savoir aussi que les comités parlementaires ont convoqué à maintes reprises le président de la fondation, afin qu'il leur explique ce qui se passait.

**M. Neville:** Onze fois au cours des quatre dernières années.

**Mme Robillard:** Ne venez pas me dire qu'il n'y a pas reddition de comptes devant le Parlement quand j'en vois la preuve.

Parlons maintenant de Genome Canada ou d'autres fondations. Nous pouvons vous fournir des exemples très probants de structure administrative très claire. Cela veut dire que les parlementaires peuvent savoir ce qui se passe au sein des fondations, grâce aux moyens établis.

Il y en a d'autres dont les organigrammes sont plus ou moins semblables. C'est pour cela qu'à l'occasion du renouvellement de l'accord de financement, nous nous sommes engagés à augmenter la reddition des comptes. C'est ce que nous avons fait.

**Le sénateur Bolduc:** Madame la ministre, êtes-vous disposée à modifier la Loi sur la gestion des finances publiques, de manière à y insérer une réglementation générale qui encadrerait ce genre d'organismes administratifs? Auparavant, nous avions des ministères. Puis sont venues des commissions ou régies et des sociétés d'État. Parmi ces dernières, il fut décidé qu'il y aurait des établissements publics, des sociétés d'État mères et une autre catégorie dont le nom m'échappe.

Nous avons conçu un cadre législatif général censé assurer ce que j'appellerais la responsabilité financière du gouvernement par l'entremise de divers mécanismes. En réalité, la responsabilité n'est pas la même selon qu'il s'agit d'un ministère, d'un établissement public, d'une société d'État ou d'un organisme de réglementation administrative.

Il a été décidé ensuite qu'on diversifierait les modes de prestation des services. Personnellement, je ne m'y oppose pas, mais il faut quand même une certaine cohérence et qu'elle aille de pair avec le souci de l'efficacité et la reddition des comptes sur le plan politique. Ici, vous affirmez que l'action des fondations serait plus efficace, et je suis plutôt d'accord.

Étant donné le grand nombre d'accords de financement, est-ce qu'on peut inscrire des règles générales dans la Loi sur la gestion des finances publiques, de manière qu'il y ait reddition de comptes auprès du gouvernement, des ministres et du Parlement?

**Le président:** Qu'en est-il maintenant des 50 000 employés qui ont été mutés à la nouvelle Agence des douanes et du revenu du Canada ainsi qu'à Parcs Canada?

**Mme Robillard:** C'est une autre question.

**Le président:** C'est une question connexe. Les gens dans les ministères doivent rendre davantage de comptes. Toutefois, étant donné que quelqu'un n'aimait pas les contraintes qu'impose la Loi sur la gestion des finances publiques, tous ces employés ont quitté la fonction publique.

**Senator Bolduc:** If it is good for them to be out of the civil service, why is it not good for the employees for the Department of Justice?

**Mr. Neville:** We have taken steps to improve accountability. We have a new policy, which I believe I may have mentioned before, on alternate service delivery. That policy deals with the variety of organizations that will deliver government services. That is why we call it "alternate service delivery."

We also have a new policy on grants and contributions, a policy that is focused on ensuring that the proper procedures are being followed. Those are within the overall framework of the Financial Administration Act. We feel that is sufficient.

The Office of the Auditor General has not said that the procedures that we have been following, specifically with respect to alternate service delivery policy or the grants and contributions policy, are not appropriate. If anything, I believe that on both counts the Office of the Auditor General has said that those two policies are the right way to go.

**Senator Bolduc:** The Auditor General also said that they cannot do a proper job vis-à-vis the foundation. Beyond that, we have a situation where in some cases you give a montant forfaitaire instead of a contribution so that the money does not go anywhere for two or three years. What is happening during that time? Who is managing that money?

**Mr. Neville:** The funding is structured for the money to go out in one payment for two specific reasons. The first is to allow the foundation to leverage that money with the private sector and, therefore, be in a position to increase the amount of money. The second reason is to take away — and this is the decision of the government — the possibility of a political decision on a previous commitment having been made and not being in a position to actually carry out the previous commitment.

**Senator Bolduc:** When you do that, you are constraining the hands of the next government. That is not what I would call the annual, ordinary accountability system for a parliamentary democracy.

**Senator Cools:** Mr. Chairman, I also think that on our list of issues to be studied we should add the Financial Administration Act and its relevance and needs in today's contemporary society. We have a long list. Whether the government should use these foundations is something we could debate.

However, my questions had to do with the Auditor General's objections. It is a policy question. Our disagreements right now are still policy. They are not audit disagreements.

**Le sénateur Bolduc:** Si c'était une bonne chose pour ces employés-là de quitter la fonction publique, pourquoi est-ce que ça ne le serait pas pour les employés du ministère de la Justice?

**M. Neville:** Nous avons pris des mesures afin de resserrer la reddition des comptes. Nous avons ainsi adopté une nouvelle politique, dont je crois vous avoir déjà parlé auparavant, soit la diversification des modes de prestation des services. Cette politique régit les divers organismes qui fourniront des services gouvernementaux. C'est pour cela qu'elle porte le nom de «diversification des modes de prestation de services».

Nous avons également adopté une nouvelle politique en matière de subventions et contributions, qui vise à faire respecter les procédures indiquées. Ces mesures se conforment au cadre général de la Loi sur la gestion des finances publiques. Cela nous paraît suffisant.

Le Bureau du vérificateur général ne s'est pas opposé à ces procédures, et je pense particulièrement à celles régissant la diversification des modes de prestation des services et les subventions et contributions. Je crois même me rappeler que sur ces deux points, la vérificatrice générale nous a dit que les nouvelles politiques étaient la voie à suivre.

**Le sénateur Bolduc:** La vérificatrice générale a également affirmé que son bureau n'est pas en mesure d'effectuer de bonnes vérifications des fondations. À part cela, dans certains cas, on accorde un montant forfaitaire plutôt qu'une contribution, ce qui signifie que l'argent ne bougera pas pendant deux ou trois ans. Or qu'arrive-t-il pendant cette période? Qui s'occupe de gérer ces sommes?

**M. Neville:** Si l'on a conçu ce mode de paiement sous forme de montant forfaitaire, cela tient à deux raisons précises. Premièrement, cela permet à la fondation de faire fructifier l'argent dans le secteur privé, et donc, d'augmenter les sommes en question. En second lieu, et ici la décision a été prise par le gouvernement, il s'agissait de protéger la mise en oeuvre d'un engagement politique pris précédemment, et qui pourrait être contrecarré par une autre forme de financement.

**Le sénateur Bolduc:** Cependant, lorsque vous agissez ainsi, vous liez les mains du gouvernement suivant. Je n'appellerais pas cela un système de reddition de comptes régulier, annuel, qu'on trouve normalement en démocratie parlementaire.

**Le sénateur Cools:** Monsieur le président, je pense qu'à la liste des questions à étudier, nous devrions ajouter la Loi sur la gestion des finances publiques et sa pertinence par rapport aux besoins de la société actuelle. Nous avons déjà une longue liste de questions à examiner. Nous pourrions toutefois peut-être nous demander aussi si le gouvernement devrait recourir à ce genre de fondations.

Mes questions avaient trait cependant aux objections de la vérificatrice générale. Il s'agit d'une décision gouvernementale. Notre désaccord tient, non pas au travail de vérification, mais à la capacité qu'a le gouvernement d'orienter son action comme il l'entend.



**Senator Bolduc:** We know perfectly well, also, that the job done by the private auditors in those foundations is not nearly the same type of job the Auditor General does in the government. It relates only to legislative types of things. It is not something that goes beyond the conformity.

There has been reform in the last 25 years so that the Auditor General can do a thorough job. This is not done for the private foundation now.

**Mr. Neville:** Mr. Chairman, the funding agreements do allow, most of them at this point and probably all of them in due course — if I could, Mr. Chairman —

**Senator Bolduc:** It is one by one, all the time.

**Mr. Neville:** The funding agreements do allow for the minister concerned to ask the Auditor General to do additional work in terms of value for money or any type of audit over and above the compliance audit. Having said that, there are some changes that would be required. However, it is not impossible for that to occur.

[Translation]

**Senator Ferretti Barth:** My question is completely different from those that have been put up to now. I knew you when you were a minister in Quebec and I think that you are well aware of the work accomplished by the Italian community in setting up a network of volunteers.

Your report states that from 1997 to 2000, the number of volunteers went from 31.4 per cent to 26.7 per cent. Volunteers are an important part of our community. They do more than a billion hours of unpaid work.

You signed a historical agreement with regard to community volunteer work and I would like to know whether you intend, through future programs, to encourage people to become volunteers. You know that the situation is very difficult because volunteers are becoming very scarce in our community centres. You also know that they are the ones who do the most tedious chores in our society.

It is very important to establish volunteer training programs and to provide some small benefits for them in recognition of their dedication. Volunteers work in all areas of activity. Personally, I spent 30 years bringing together 800 volunteers, who now work in the Italian community in Montreal and its suburbs. I worked on this very hard, and others who believed in what I was doing did so as well.

Unfortunately, today, government grants are becoming rare or non-existent. Our population is aging and there is a lack of proper services, because we do not have properly trained volunteers. For these reasons, Treasury Board should encourage programs for volunteers.

**Le sénateur Bolduc:** Nous savons très bien aussi que la vérification qui est faite de ces fondations par des firmes privées n'est pas tout à fait la même que celle que mène la vérificatrice générale auprès des ministères et organismes gouvernementaux. Ce travail de vérification ne porte que sur le respect des lois, il ne cherche pas à déterminer autre chose que la conformité.

Or, des changements ont été apportés au cours des 25 dernières années pour que le vérificateur général puisse faire une vérification plus complète, mais il n'en est pas ainsi de la vérification des fondations qui est faite par des firmes privées.

**M. Neville:** Monsieur le président, les ententes de financement permettent, du moins la plupart d'entre elles le permettent et elles le permettront sans doute toutes en temps et lieu — si vous le permettez, monsieur le président...

**Le sénateur Bolduc:** On y va toujours au cas par cas.

**M. Neville:** Les ententes de financement permettent en fait au ministre compétent de demander au vérificateur général d'entreprendre des travaux supplémentaires pour vérifier l'optimisation des ressources ou un travail de vérification plus poussé qui va au-delà du simple audit de conformité. Cela dit, il faudrait que certains changements soient apportés, ce qui n'est pas impossible.

[Français]

**Le sénateur Ferretti Barth:** Ma question diffère complètement de celles qui ont été posées jusqu'à maintenant. Je vous ai connue alors que vous étiez ministre au Québec et je crois que vous connaissez bien le travail qu'a accompli la communauté italienne dans le but de mettre sur pied un réseau de bénévoles.

Votre rapport mentionne que de 1997 à 2000, le nombre de bénévoles est passé de 31.4 p. 100 à 26.7 p. 100. Les bénévoles sont importants dans notre communauté. Leur travail représente plus d'un milliard d'heures non rémunérées.

Vous avez signé un accord historique dans le secteur du bénévolat communautaire et j'aimerais savoir si vous envisagez, par le biais de futurs programmes, inciter des individus à devenir bénévoles. Vous savez que la situation est très difficile parce que les bénévoles se font de plus en plus rares dans les centres communautaires. Vous savez aussi que ce sont eux qui, dans notre société, accomplissent les tâches les moins intéressantes.

Il est très important de créer des programmes de formation de bénévoles et de prévoir pour eux de petits bénéfices en reconnaissance de leur dévouement. On retrouve des bénévoles dans tous les secteurs d'activités. Personnellement, j'ai travaillé durant 30 ans pour rassembler 800 bénévoles qui oeuvrent aujourd'hui dans la communauté italienne de Montréal et dans les banlieues. J'ai déployé beaucoup d'efforts et d'autres, qui croyaient en mon but, l'ont fait.

Malheureusement aujourd'hui, les subventions du gouvernement deviennent rares, voire impossibles à obtenir. La société se retrouve avec une population vieillissante, privée de services adéquats, faute de bénévoles bien formés. Pour ces raisons, le Conseil du Trésor devrait encourager la création de programmes en faveur des bénévoles.

**Ms Robillard:** I am very open to this. I will respond to this question not as President of Treasury Board, but as the minister responsible for the initiative with the voluntary sector with the government.

For some years now, we have had an initiative in cooperation with the voluntary sector, and the Prime Minister appointed six ministers to assume responsibility for this initiative. We worked with leaders from the voluntary sector to reach a formal agreement on our relationship. Initially, the important thing was to recognize the voluntary and community sector as a pillar of our society, just as the public or private sectors.

Some 6.5 million Canadians do volunteer work, in all sectors of society. Without volunteers, we would have serious social problems in our communities.

The Government of Canada has made a commitment to work with the voluntary sector to try to strengthen it. We adopted an unusual approach for this, and we are working jointly with the public service. We decided together which points we should be working on and we established some joint groups. In a group of 10, there are 5 leaders from the voluntary sector and 5 senior officials. We have undertaken certain initiatives. We have had the International Year of the Volunteers. We also have a group that deals specifically with all the regulations that affect the voluntary sector and seeks to lighten the burden imposed by these regulations.

The focus of another group was to better promote voluntary work in our society. The Statistics Canada survey is part of our initiative with the volunteer sector. In short, we have done a great deal to try to strengthen the voluntary sector.

Last December, the Prime Minister of Canada signed a formal agreement with the voluntary sector that set out our future relationship. I think that this is a new relationship and that it will develop over the years. The government of Canada will be there as a partner with the volunteer sector, not only to provide funding in order to offer services to Canadians, but also as an important stakeholder when policy decisions are being made, so that the Canadian government consults people in the voluntary sector, as it does in the case of the private sector.

If you wish, I could send you some documentation about what we are doing at the moment and what we expect to do over the next few years. It was time that the government of Canada recognize officially the voluntary and community sector as one of the pillars of our society.

[English]

**Senator Stratton:** I should like to return to the subject of foundations. You said, minister, that you had done an analysis of the pros and cons of foundations; is that analysis available?

**Mme Robillard:** Je reçois votre question avec beaucoup d'ouverture. Cette fois-ci, j'y répondrai non pas en tant que présidente du Conseil du Trésor, mais en tant que ministre responsable de l'initiative avec le secteur bénévole pour le gouvernement.

Depuis quelques années, on a mis sur pied une initiative de concert avec le secteur bénévole et le premier ministre a nommé six ministres pour être responsable de cette initiative. Nous avons travaillé avec les leaders du secteur bénévole pour arriver à un accord formel dans le but d'encadrer notre relation. Au départ, ce qui était important, c'était de reconnaître le secteur bénévole et communautaire comme un pilier de notre société, tout comme les secteurs public ou privé.

Il y a 6,5 millions de Canadiens qui font du bénévolat, et ce, dans tous les secteurs de la société. Si ce secteur n'existait pas au Canada, nous aurions de graves problèmes sociaux dans nos communautés.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à travailler avec le secteur bénévole pour essayer de le renforcer. On a fait cela dans une approche inhabituelle et conjointe avec la fonction publique. On a décidé ensemble quels étaient les points sur lesquels on devait travailler et on a formé des groupes conjoints. Dans un groupe de dix personnes, il y a cinq leaders du secteur bénévole et cinq hauts fonctionnaires. Nous avons pris certaines initiatives. Nous avons eu l'année internationale du bénévolat. Nous avons aussi un groupe qui s'occupe spécifiquement de toute la réglementation touchant le secteur bénévole et allégeant la réglementation dans ce secteur.

Un autre groupe s'est préoccupé de faire davantage la promotion du bénévolat dans notre société. L'enquête faite par Statistique Canada vient de cette initiative qu'on a de concert avec le secteur bénévole. En somme, on a beaucoup fait pour essayer de renforcer le secteur bénévole.

En décembre dernier, le premier ministre du Canada a signé l'accord formel avec le secteur bénévole visant à encadrer notre relation dans le futur. Je pense que cette relation est à ses débuts et qu'elle s'approfondira au fil des ans. Le gouvernement du Canada sera là comme partenaire avec le secteur bénévole, non seulement pour octroyer des fonds afin offrir des services aux Canadiens mais en tant qu'interlocuteur important lorsqu'il décidera de la politique, afin que le gouvernement du Canada consulte les gens du secteur bénévole comme il le fait pour le secteur privé.

Si vous voulez, je pourrai vous faire parvenir de la documentation sur ce qu'on fait présentement et la projection pour les prochaines années. Il était temps que le gouvernement du Canada reconnaisse officiellement le secteur bénévole et communautaire comme étant un des piliers de notre société.

[Traduction]

**Le sénateur Stratton:** Je voudrais revenir à la question des fondations. Vous avez dit, madame la ministre, que vous aviez fait une analyse des avantages et des inconvénients des fondations. Cette analyse est-elle disponible?



**Ms Robillard:** I said that every time we decide to create a foundation the government must decide if that is the best way to deliver the services. It is not a general analysis. Every time the government announces a foundation — Genome Canada, for example — we will review the situation.

We now have a new alternate service delivery policy. That means that when a department decides to use a foundation to deliver services or other entities it must respect that policy. That policy requires the foundation to pass what are called public interest tests.

It would be interesting to see the range of plans in the different departments to delivery services in a variety of ways. We hope to encourage innovation. At the same time, we want to respect the public interest, as well.

**Senator Stratton:** Perhaps I misunderstood. My ears heard that you had done an analysis of the pros and cons of foundations and had made a decision as to how they were structured. If that information were available we would be delighted to get it.

I should like to return to the subject of EI. In the Auditor General's report of 2001, Chapter 13, at 13.17, it reads:

The Commission did not provide adequate justification for the size and state of growth of the Account balance.

In the Auditor General's 1999 and 2000 reports to Parliament, we asked the Commission to clarify and disclose the way it interprets the Act in setting premiums. We found that the Commission had not defined and disclosed to the public and Parliament its interpretation of some key legislative terms related to setting premium rates, such as "business cycle," "enough revenue," and "relatively stable rate levels."

At 13.19, the report continues:

We expected the Commission to clarify and disclose the reasons for collecting \$21 billion more than the maximum reserve suggested by the Department's Chief Actuary.

The last sentence of clause 13.19 reads as follows:

Therefore, we were unable to conclude that the intent of the *Employment Insurance Act* had been observed in setting the 2001 premium rates.

I believe you told me, Mr. Neville, that those questions had been answered by you and that the Auditor General is now satisfied.

**Mme Robillard:** J'ai dit que, chaque fois qu'ils décident de créer une fondation, le gouvernement doit décider s'il s'agit de la meilleure façon d'assurer les services en question. Il ne s'agit pas d'une analyse générale. Chaque fois que le gouvernement annonce la création d'une fondation, comme Génome Canada, nous allons examiner la situation.

Nous avons une nouvelle politique sur les différents modes de prestation de services. Le ministère qui décide d'avoir recours à une fondation pour assurer des services doit respecter cette politique. La politique exige que la fondation réponde aux critères de l'intérêt public.

Il serait intéressant de voir la multitude des modes de prestation de services auxquels les divers ministères ont recours. Nous espérons encourager l'innovation. Par contre, nous voulons aussi tenir compte de l'intérêt public.

**Le sénateur Stratton:** Je ne vous ai peut-être pas bien comprise. J'avais cru vous entendre dire que vous aviez fait une analyse des avantages et des inconvénients des fondations et que vous aviez pris une décision sur la façon de les structurer. Le cas échéant, nous serions ravis d'avoir le document en question.

J'aimerais revenir à la question de l'assurance-emploi. On peut lire dans le rapport de la vérificatrice générale pour 2001, au chapitre 13, paragraphe 13.17, ce qui suit:

La Commission n'a pas fourni de justification adéquate de la taille ni du taux de croissance du solde du Compte d'assurance-emploi.

Dans les rapports du vérificateur général de 1999 et de 2000 au Parlement, nous avons demandé à la Commission de préciser et de divulguer de quelle façon elle interprète la Loi pour l'établissement des taux de cotisation. Or, nous avons noté que la Commission n'avait pas défini ni divulgué au public et au Parlement comment elle interprète certains termes législatifs clés liés à l'établissement des taux de cotisation, par exemple, «cycle économique», «apport de revenus suffisant» et «certaine stabilité des taux».

La vérificatrice générale poursuit au paragraphe 13.19 en disant:

Nous nous attendions à ce que la Commission précise et divulgue les raisons pour lesquelles elle perçoit 21 milliards de dollars de plus que la réserve maximale proposée par l'actuaire en chef du ministère.

Il conclut dans la dernière phrase du paragraphe 13.19:

Par conséquent, nous n'avons pas été en mesure de conclure que l'esprit de la *Loi sur l'assurance-emploi* avait été respecté pour établir les taux de cotisation de 2001.

Je crois que vous m'avez dit, monsieur Neville, que vous aviez répondu à ces questions et que vos réponses ont satisfait la vérificatrice générale.

**Mr. Neville:** I believe I said that the Minister of Finance and his officials had dealt with the questions specifically and had responded. I am not aware of where it is at this point. That question would be best asked of the Minister of Finance and his officials.

**Senator Stratton:** Hence, as far as we are concerned, we are on the same track. There is a huge surplus, and it has not been justified. The answers you have given me are unsatisfactory with respect to that. I must assume that the Auditor General's report of 2001 stands.

**Mr. Neville:** Mr. Chairman, that is really a question that should be addressed to the Minister of Finance and his officials.

**Senator Stratton:** I appreciate that.

**Senator Banks:** Ordinarily, when an advertising agency is buying time or space, it is dealing with people who have two rates. The first rate is called national and the other is called local. The difference is that a national rate contemplates that a buying agency will deduct from the payment its commission. That is how they make money.

Could you tell us whether, in the case of agencies that have been engaged to buy advertising time or space, in addition to the fee that they might have been paid they are in the habit of or would normally deduct the normal advertising agency commission?

Could you also tell us what the \$3.5 million DND grant to the Municipality of Shannon was for?

If you wish, you can respond to those two questions later by letter to the clerk.

**The Chairman:** Do you wish to do that in writing, Mr. Neville?

**Mr. Neville:** On the first question, I will ask Jane Cochran to respond.

**Ms Jane Cochran, Executive Director, Procurement and Project Management Policy, Procurement and Project Management Policy Directorate, Comptrollership Branch, Treasury Board of Canada:** Honourable senators, we can provide you with a general overview of the way the structure works for advertising contracts generally.

I must also note that in specific contexts where contracts may have been tendered individually there may be specific provisions such as the one you described.

Generally, a commission rate of about 12 per cent is paid for the services side of advertising — the placement, the development and that sort of thing. Production costs are paid over and above that rate.

**Senator Banks:** The government pays the commission rate in addition to the book rate of the time or space bought; is that correct?

**Ms Cochran:** That is right.

**M. Neville:** Je crois avoir dit que le ministre des Finances et ses collaborateurs avaient examiné les préoccupations qui avaient été soulevées et y avaient répondu. Je ne sais pas où les choses en sont à ce moment-ci. Il vaudrait mieux poser la question au ministre des Finances et à ses collaborateurs.

**Le sénateur Stratton:** Ainsi, rien n'a vraiment changé. Nous avons un énorme excédent, qui n'a toujours pas été justifié. Les réponses que vous m'avez données ne me satisfont pas. Je dois supposer que ce que dit le vérificateur général dans son rapport de 2001 est toujours valable.

**M. Neville:** Monsieur le président, il vaudrait vraiment mieux poser la question au ministre des Finances et à ses collaborateurs.

**Le sénateur Stratton:** Je comprends.

**Le sénateur Banks:** Normalement, il y a deux tarifs qui s'appliquent au temps ou à l'espace qu'achètent les agences de publicité. Le premier est le tarif national et l'autre, le tarif local. Le tarif national suppose que l'agence en question déduira sa commission du montant à payer. C'est ainsi qu'elle finance son activité.

Pourriez-vous nous dire, dans le cas des agences dont on a retenu les services pour acheter du temps ou de l'espace, si à part la rétribution à laquelle elles ont normalement droit, elles ont aussi déduit la commission qu'on paie généralement aux agences de publicité?

Pouvez-vous aussi nous dire à quoi devait servir la subvention de 3,5 millions de dollars que le MDN a versée à la municipalité de Shannon?

Si vous voulez, vous pouvez répondre aux deux questions plus tard en envoyant une lettre au greffier.

**Le président:** Voulez-vous répondre par écrit, monsieur Neville?

**M. Neville:** En ce qui concerne la première question, je vais demander à Jane Cochran de vous répondre.

**Mme Jane Cochran, directrice générale, Politique sur les acquisitions et la gestion des projets, Direction de la politique sur les acquisitions et la gestion des projets, Direction générale de la fonction contrôleur, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada:** Honorables sénateurs, nous pouvons certainement vous décrire dans les grandes lignes la structure qui s'applique de manière générale aux contrats de publicité.

Il convient aussi de signaler que, dans des contextes particuliers où des contrats auraient pu être accordés de manière individuelle, il se pourrait qu'il y ait des dispositions comme celle dont vous venez de parler.

En règle générale, une commission d'environ 12 p. 100 s'applique aux services que nous achetons en fait de publicité — placement, élaboration, et cetera. Les coûts de production figurent en sus de ce tarif.

**Le sénateur Banks:** Le gouvernement paie la commission au tarif fixé en sus de ce qu'il en coûte pour le temps ou l'espace publicitaire qui est acheté, n'est-ce pas?

**Mme Cochran:** C'est bien cela.



**Senator Banks:** Is there, in addition to that, a deduction made by the agency when they pay the bill? In other words, is double-dipping going on? There is nothing particularly wrong with that; I am just wondering whether it happens.

**Ms Cochran:** To our knowledge, that does not happen. However, we would have to discuss that specifically with Public Works and Communication Canada. As well, we would have to look at that from a global perspective as well as a transaction-by-transaction basis. Transactions are not structured in the same way in every instance.

**Mr. Neville:** On the second question, we will get back to Senator Banks.

**The Chairman:** The hour is late and we are not meeting in the most salubrious of circumstances. The minister knows, I think, because I sent word to her, that I was going to ask her questions about public service reform. Instead of asking the questions, however, I will make a speech.

I will tell you what my concern is, Madam Minister. I hear what you told Senator De Bané about your intention to bring in legislation in the fall. That concerns me. One should not underestimate the anxiety that there is around town over the project of public service reform. I am aware that the Prime Minister appointed a working group and that, perhaps, there are other advisory committees and so on in operation.

There is a great deal of speculation and comment around town among people who would be affected — obviously, people in the public service and parliamentarians — as to what is going on and what is the direction of your project, where it will lead. Much of the discussion and speculation is probably not well informed because none of us really knows what is going on. We do not know what options are being looked at by your committees and what conclusions you may have come to.

I appreciate, by the way, parenthetically, that you are personally committed and involved in this exercise, which is why I am taking the time to express some concerns. I would have thought that the public interest would be better served under the circumstances were the government to bring in a white paper in the fall rather than a bill. With a white paper, we could have a broad discussion, perhaps a discussion that would be rather more free than is the case when you bring in a bill and put it on the table of the House of Commons for first reading.

To some extent, a lot of people regard an important government bill as cast in stone. We will not, perhaps, have as effective debate and consultation as we should have. That is a general point.

More specifically, I am concerned that in whatever you decide to do to modernize the system what we need to do is recover and restore certain basic concepts that I think have been eroded over a period of many years. One such matter that is intimately related to the protection of the merit principle is the relationship between the Public Service Commission and Parliament. Of course, you

**Le sénateur Banks:** L'agence ajoute-t-elle aussi une déduction au moment de payer la facture? Autrement dit, y a-t-il cumul? Je n'ai rien à redire vraiment de cette pratique, mais je me demande simplement si elle a cours.

**Mme Cochran:** À notre connaissance, ce n'est pas ce qui se passe. Il faudrait toutefois que nous en discutions avec Travaux publics et Communications Canada. Il nous faudrait aussi examiner la chose dans une optique globale et au cas par cas. Les transactions ne sont pas toujours structurées exactement de la même façon.

**M. Neville:** Pour ce qui est de la deuxième question, nous allons répondre plus tard au sénateur Banks.

**Le président:** Il se fait tard, et nous ne nous réunissons pas dans les conditions les plus salubres. La ministre sait, je crois, parce je lui ai envoyé un mot à ce sujet, que j'avais l'intention de lui poser des questions au sujet de la réforme de la fonction publique. Au lieu de poser des questions, j'ai plutôt décidé de faire un discours.

Je vais vous expliquer ce qui me préoccupe, madame la ministre. J'ai entendu ce que vous avez dit au sénateur De Bané au sujet de votre intention de proposer un projet de loi à l'automne. Cela me préoccupe. Il ne faudrait pas sous-estimer le degré d'anxiété que suscite dans la région le projet de réforme de la fonction publique. Je sais que le premier ministre a constitué un groupe de travail et qu'il y a peut-être aussi des comités consultatifs et d'autres groupes qui se penchent sur cette question.

Dans la région, ceux qui seraient touchés par cette réforme, les fonctionnaires bien sûr et les parlementaires, se perdent en conjectures sur l'orientation que vous allez donner à votre projet et sur son aboutissement. Le plus souvent, les discussions et les conjectures ne s'appuient sans doute pas sur des faits car aucun de nous ne sait très bien ce qui se passe. Nous ne savons pas quelles sont les options sur lesquelles vos comités se penchent ni quelles sont les conclusions auxquelles vous êtes peut-être déjà arrivés.

Je sais, soit dit en passant, que ce projet vous tient à coeur et que vous y participez directement. C'est pour cette raison que je prends le temps de vous parler de certaines de mes préoccupations. Il me semble que l'intérêt public serait mieux servi dans les circonstances si le gouvernement déposait, non pas un projet de loi, mais un livre blanc à l'automne. Avec un livre blanc, nous pourrions avoir une discussion générale, qui serait peut-être moins contraignante que celle à laquelle nous conduirait un projet de loi que vous déposeriez en première lecture à la Chambre des communes.

Dans une certaine mesure, les gens ont souvent tendance à considérer qu'un projet de loi émanant du gouvernement est une proposition coulée dans le béton. Aussi les débats et les consultations ne seront peut-être pas aussi efficaces qu'ils auraient dû l'être. Voilà une observation générale.

Plus précisément, maintenant, il est essentiel selon moi, quelle que soit l'orientation que vous prendrez pour moderniser le système, de récupérer et de restaurer certains principes de base qui ont souffert d'érosion au fil des ans. Je trouve notamment qu'il faut protéger le principe du mérite qui est intimement lié à la relation entre la Commission de la fonction publique et le

will be aware that, legally, the Public Service Commission has pretty much the same relationship to Parliament as the Auditor General does. Over a period of years, the Public Service Commission has become almost another central agency of government. It is doing things for the government. It has drifted. Parliament and the Public Service Commission have drifted farther and farther apart.

On the matter of its becoming almost a central agency of the government, you will be aware that in order to protect the autonomy of the commission and its members they are appointed for 10-year terms. I sent for a list going back to 1917. I am reading Sir Robert Borden's memoirs to help me with this. To find the last chairman or president of the Public Service Commission who served his full term you have to go back to 1976. The last three chairmen served four or five years and then were out.

As for commissioners, you have to go back to 1957 to find a commissioner who served the full term. There is a revolving door over there. There has been a revolving door at that place for quite a long time. Some of them, I think, after a few years in the commission, are simply being transferred to other posts in the public service.

I say with great respect that that is not the way the thing is supposed to work. I think that is a serious departure from the concept. I should like to see us get back to that. I should like to see the Public Service Commission back in a tight relationship with Parliament. I think Parliament should have a say as to who the chairman at least and perhaps the commissioners are. I think they should be done by resolution in the same way we do the Commissioner of Official Languages and people like that. The commission must be seen primarily — indeed, almost exclusively — as Parliament's agent in ensuring that the merit principle is respected.

In terms of the commission delegating some of its authority to deputy heads and so on to get it done, I have no objection to that, provided that the commission retains its right to rescind that delegation at any time.

I do not know how much you are prepared to tell us now about the legislation you are bringing in this fall. Rather than ask you a whole series of questions, I thought I would let you know how I, some other members of this committee and other parliamentarians feel about what is taking place.

**Ms Robillard:** It is late. However, I will make a few remarks because this is such important legislation.

First, I understand that when there is a white paper there can be long discussions and consultation. I have seen all the reports there have been on public service reform. I go all the way back to the Glassco report. Everyone agrees on the problems. There have

Parlement. Vous n'êtes pas sans savoir que, sur le plan juridique, cette relation ressemble à bien des égards à celle qui existe entre le Parlement et le vérificateur général. Au fil des ans, la Commission de la fonction publique est presque devenue un organisme central du gouvernement parmi d'autres. Elle fait des choses pour le gouvernement. Elle s'est éloignée de son mandat initial. Le Parlement et la Commission de la fonction publique se sont éloignés l'un de l'autre avec les années.

À propos du virage qui a amené la Commission à ressembler de plus en plus à un organisme central du gouvernement, vous savez bien sûr que, pour protéger l'autonomie de la Commission et de ses membres, les commissaires sont nommés pour des mandats de 10 ans. J'ai demandé la liste des commissaires jusqu'en 1917. Je suis en train de lire les mémoires de sir Robert Borden pour m'aider dans cette tâche. Il faut remonter jusqu'en 1976 pour trouver le dernier président de la Commission de la fonction publique qui est resté jusqu'à la fin de son mandat. Les trois derniers sont restés à peine quatre ou cinq ans.

Quant aux commissaires, il faut remonter jusqu'en 1957 pour en trouver un qui est resté jusqu'à la fin de son mandat. C'est le phénomène des portes tournantes là-bas, et il en est ainsi depuis longtemps. Dans certains cas, je crois qu'après avoir passé quelques années à la Commission, ils sont tout simplement mutés à d'autres postes dans la fonction publique.

Je soutiens très respectueusement que ce n'est pas ainsi que la Commission devrait fonctionner. Il me semble qu'on s'est beaucoup éloigné du principe de départ, et je voudrais que nous revenions à ce principe. Je voudrais que la Commission de la fonction publique soit de nouveau en relation étroite avec le Parlement. J'estime que le Parlement devrait avoir voix au chapitre quand il s'agit de choisir à tout le moins le président de la Commission et peut-être aussi les commissaires. Ces personnes devraient être nommées par une résolution comme c'est le cas pour le commissaire aux langues officielles et d'autres de nos mandataires. La Commission doit être perçue principalement, voire presque exclusivement, comme le mandataire du Parlement qui est chargé de veiller au respect du principe du mérite.

Pour ce qui est des pouvoirs que la Commission délègue à l'occasion aux sous-ministres et à d'autres pour s'acquitter de ses fonctions, je n'y vois pas d'inconvénients à condition qu'elle conserve le droit de reprendre à n'importe quel moment les pouvoirs qu'elle a ainsi délégués.

Je ne sais pas dans quelle mesure vous êtes disposée à nous parler dès maintenant du projet de loi que vous avez l'intention de proposer à l'automne. Au lieu de vous poser une foule de questions, j'ai cru bon de vous faire savoir ce que je pense moi, et ce que pensent d'autres membres de notre comité ainsi que d'autres parlementaires, au sujet de la situation actuelle.

**Mme Robillard:** Il est tard, mais je tiens tout de même à faire quelques observations à cause de l'importance capitale de ce projet de loi.

Tout d'abord, je comprends que le dépôt d'un livre blanc peut conduire à des discussions et des consultations exhaustives. J'ai vu tous les rapports qui ont été faits sur la réforme de la fonction publique. Je suis même remontée jusqu'au rapport Glassco. Tout



been many recommendations over the years, along with report, after report, after report. I have said that enough is enough. Everyone has analyzed the system. I will even include the report of the Auditor General of last year. She had two very good chapters on human resources.

Where are the problems in the system? We have decided that, instead of another white paper or another report, this time we will have more of an action plan. Let us act on that. The task force is very unusual. However, its mandate is to produce a memorandum to cabinet and not to produce a report.

There was a very open and transparent process followed by the task force. I do not know if you have had a chance to surf the Web site of the task force. If you have, you would have been able to see the orientation that we wish to follow as a result of the questions we asked across the board, questions that we asked of our employees, our managers and of experts. We also have an external advisory committee on which academics and private sector people sit. They, too, are looking at this.

The first consideration will be with the legislation itself. Do we want to have prescriptive legislation as we have right now? Or do we want to have more value-based legislation as opposed to rule-based legislation? There has been a lot of discussion around that. We are working on it. This is one part of the legislation.

The other part is about the recourse mechanism in the system. Right now, there are 12 recourse mechanisms in the system that an employee can use. We are addressing that issue. We are also addressing the issue of labour relations. We developed the Fryer report, which dealt specifically with labour relations. That can also be found on the Web site with their recommendations to the government. We are working on all of these issues.

Let me conclude with some comments about the Public Service Commission. I am not able to compare the Public Service Commission, PSC, to the Auditor General. The PSC upon close scrutiny is found to have two sides. On the one hand, it reports to Parliament; on the other hand, it has executive responsibility with recruitment, staffing and training. That is why the PSC has two sides to it. Parliamentarians are not satisfied with trying to reinforce an institution as an institution that protects the merit in the system. They may audit some of that merit and report to Parliament on it. At the same time, they are able to give greater responsibility to managers to increase their efficiency to better meet their needs. We are examining that now and I am pleased to find that there is some interest.

Parliamentarians are interested in this matter. Some of them understand what is happening in the public service because they have had many years of experience in the public service. When it

le monde s'entend sur les problèmes. Il y a eu de nombreuses recommandations au fil des ans, et il y a eu rapport par-dessus rapport par-dessus rapport. J'ai dit que c'en était assez. Tout le monde a scruté le système à la loupe. J'inclus même le rapport de la vérificatrice générale pour l'an dernier. Elle y inclut deux excellents chapitres sur les ressources humaines.

Quels sont les problèmes? Nous avons décidé que, au lieu de produire un autre livre blanc ou un autre rapport, nous allons plutôt essayer cette fois de nous donner un plan d'action. Nous voulons passer à l'action. Le groupe de travail a été doté d'un mandat très inhabituel, puisqu'il doit produire, non pas un rapport, mais un mémoire au conseil des ministres.

Le groupe de travail a suivi un processus très ouvert et transparent. Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de consulter son site Web. Si oui, vous avez pu voir dans quelle voie nous entendons nous engager à la suite des questions que nous avons posées à toutes les parties, à nos employés, à nos gestionnaires et aux experts. Nous avons aussi un comité consultatif extérieur auquel siègent des universitaires et des représentants du secteur privé. Ce comité examine aussi la question.

Le premier sujet d'étude sera la législation en tant que telle. Voulons-nous une loi aussi prescriptive que celle que nous avons à l'heure actuelle? Ou voulons-nous plutôt une loi axée sur les valeurs plus que sur les règles? C'est un sujet qui suscite beaucoup de discussions. Nous nous employons donc à examiner cette composante de la législation.

Il y a aussi les recours prévus dans le système. À l'heure actuelle, les employés ont accès à 12 types de recours. Nous examinons ces recours. Nous examinons aussi la question des relations de travail. Nous avons produit le rapport Fryer, qui s'intéressait précisément aux relations de travail. On peut aussi trouver ce rapport sur le site Web de même que les recommandations qui ont été faites au gouvernement. Nous menons de front notre étude sur toutes ces questions.

Permettez-moi de conclure par quelques remarques au sujet de la Commission de la fonction publique. Je ne peux pas comparer la Commission de la fonction publique, la CFP, avec le Bureau du vérificateur général. Quand on y regarde de près, on constate que la CFP est une entité bidimensionnelle. D'une part, elle fait rapport au Parlement; d'autre part, elle a des pouvoirs exécutifs pour ce qui est du recrutement, de la dotation et de la formation. C'est ce qui explique le caractère bidimensionnel de la CFP. Les parlementaires ne seraient pas satisfaits d'une réforme qui tenterait simplement de renforcer cette institution comme moyen de préserver le principe du mérite. Ils peuvent vérifier l'application de ce principe et en faire rapport au Parlement. Ils peuvent aussi donner plus de responsabilités aux gestionnaires afin qu'ils puissent répondre aux besoins de façon plus efficiente. C'est ce sujet qui nous occupe en ce moment, et je suis heureuse de constater l'intérêt qu'il suscite.

Les parlementaires s'intéressent à cette question. Certains d'entre eux savent ce qui se passe dans la fonction publique parce qu'ils ont de nombreuses années d'expérience de cette fonction

suits you, I will come back to further discuss these issues, perhaps when the bill is tabled or afterward. I will be interested in hearing your views.

**Senator Bolduc:** I understand that you have consulted with many people except, perhaps, the parliamentarians. You ask them to attend for the legislation only. It will be difficult for us to suggest amendments. I know the story of the comparable institutions in England, France and the United States. I am quite familiar with all of that. Be very careful if you intend to give the recruitment and selection of people to the managers of the department.

**The Chairman:** I agree with the senator.

**Senator Bolduc:** You have to be careful; you know the story of patronage. It may come back, you never know. There needs to be a balance, but we will talk about that.

**Senator Cools:** Ms Robillard, thank you for being generous once again with your time and spirit in appearing before the committee. I am deeply encouraged, Minister Robillard, to know that the Commons is reverting to the old system of having an Estimates Committee.

The committee adjourned.

publique. Quand vous jugerez le moment opportun, je reviendrai devant vous pour discuter de ces éléments, peut-être quand le projet de loi aura été déposé ou après. J'aimerais que vous me fassiez part de vos observations.

**Le sénateur Bolduc:** Je crois savoir que vous avez consulté bien des gens, mais que vous n'avez peut-être pas consulté les parlementaires. Vous ne leur demandez que d'étudier le projet de loi. Il nous sera difficile de proposer des amendements. Je suis au courant de l'évolution d'institutions semblables en Angleterre, en France et aux États-Unis. J'en connais tous les détails. Soyez très prudente si vous avez l'intention de confier le recrutement et la sélection des fonctionnaires aux gestionnaires des ministères.

**Le président:** Je suis d'accord avec le sénateur.

**Le sénateur Bolduc:** Vous devez être prudente; vous savez ce qu'il en est du népotisme. Cela pourrait très bien se retourner contre vous. Il faut veiller à ce qu'il y ait un certain équilibre; mais nous en discuterons.

**Le sénateur Cools:** Madame Robillard, merci d'avoir encore une fois donné si généreusement de votre temps et de votre énergie en venant témoigner devant notre comité. Je suis vraiment très encouragée, madame la ministre Robillard, de savoir que les Communes vont revenir à l'ancien système où l'on avait un comité des prévisions budgétaires.

Le comité ajourne ses travaux.







*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Communication Canada – Publishing  
Ottawa, Ontario K1A 0S9

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Communication Canada – Édition  
Ottawa (Ontario) K1A 0S9

#### APPEARING

The Honourable Lucienne Robillard, P.C., M.P., President of the Treasury Board.

#### WITNESSES

##### *From the Treasury Board of Canada:*

Mr. Richard J. Neville, Deputy Comptroller General, Comptrollership Branch;

Mr. David Bickerton, Executive Director, Expenditure Operations & Estimates Directorate, Comptrollership Branch;

Mr. Bill Austin, Assistant Secretary, Social and Cultural Sector;

Ms Roberta Santi, Associate Deputy Comptroller General, Comptrollership Branch;

Ms Jane Cochran, Executive Director Procurement and Project Management Policy, Procurement and Project Management Policy Directorate, Comptrollership Branch.

#### COMPARAÎT

L'honorable Lucienne Robillard, c.p., députée, présidente Conseil du Trésor.

#### TÉMOINS

##### *Du Conseil du Trésor du Canada:*

M. Richard J. Neville, sous-contrôleur général, Direction générale de la fonction de contrôleur;

M. David Bickerton, directeur général, Direction des opérations des prévisions de dépenses, Direction générale de la fonction contrôleur;

M. Bill Austin, secrétaire adjoint, Secteur social et culturel;

Mme Roberta Santi, sous-contrôleure générale adjointe, Direction générale de la fonction de contrôleur;

Mme Jane Cochran, directrice générale, Politique sur les acquisitions et la gestion des projets, Direction de la politique sur les acquisitions et la gestion des projets, Direction générale de la fonction contrôleur.





First Session  
Thirty-seventh Parliament, 2001-02

## SENATE OF CANADA

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

# National Finance

*Chairman:*

The Honourable LOWELL MURRAY, P.C.

Tuesday, June 4, 2002

Issue No. 41

**Sixth meeting on:**

The examination of the Main Estimates for the fiscal year  
ending March 31, 2003 (Financing of Foundations)

**First meeting on:**

Financing of Foundations

WITNESSES:  
(See back cover)

Première session de la  
trente-septième législature, 2001-2002

## SÉNAT DU CANADA

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

# Finances nationales

*Président :*

L'honorable LOWELL MURRAY, c.p.

Le mardi 4 juin 2002

Fascicule n° 41

**Sixième réunion concernant:**

L'étude du Budget principal des dépenses pour l'exercice se  
terminant le 31 mars 2003 (Le financement des fondations)

**Première réunion concernant:**

Le financement des fondations

TÉMOINS:  
(Voir à l'endos)



## THE STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Lowell Murray, P.C., *Chairman*

The Honourable Anne C. Cools, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Baker	Furey
Bolduc	Kinsella
* Carstairs, P.C.	* Lynch-Staunton
(or Robichaud, P.C.)	(or Kinsella)
Doody	Mahovlich
Ferretti Barth	Stratton
Finnerty	Tunney

### *\*Ex Officio Members*

(Quorum 4)

*Changes in membership of the committee:*

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Baker substituted for that of the Honourable Senator Banks (*June 4, 2002*).

The name of the Honourable Senator Furey substituted for that of the Honourable Senator Baker (*June 3, 2002*).

The name of the Honourable Senator Tunney substituted for that of the Honourable Senator De Bané (*June 3, 2002*).

The name of the Honourable Senator Mahovlich substituted for that of the Honourable Senator Wiebe (*June 3, 2002*).

## LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES FINANCES NATIONALES

*Président:* L'honorable Lowell Murray, c.p.

*Vice-présidente:* L'honorable Anne C. Cools

et

Les honorables sénateurs :

Baker	Furey
Bolduc	Kinsella
* Carstairs, c.p.	* Lynch-Staunton
(ou Robichaud, c.p.)	(ou Kinsella)
Doody	Mahovlich
Ferretti Barth	Stratton
Finnerty	Tunney

### *\*Membres d'office*

(Quorum 4)

*Modifications de la composition du comité:*

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

Le nom de l'honorable sénateur Baker est substitué à celui de l'honorable sénateur Banks (*le 4 juin 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Furey est substitué à celui de l'honorable sénateur Baker (*le 3 juin 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Tunney est substitué à celui de l'honorable sénateur De Bané (*le 3 juin 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Mahovlich est substitué à celui de l'honorable sénateur Wiebe (*le 3 juin 2002*).



**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Tuesday, June 04, 2002  
(55)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 9:32. this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Senator Murray, P.C., presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Baker, Bolduc, Cools, Doody, Ferretti Barth, Finnerty, Lynch-Staunton, Mahovlich, Murray, P.C., Stratton and Tunney (11).

*In attendance:* Mr. Guy Beaumier, Research Officer, Library of Parliament.

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on March 6, 2002, the committee continued its examination of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2003.

The committee began its examination of the financing of foundations.

**WITNESSES:**

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Ms Sheila Fraser, Auditor General of Canada;

Ms Maria Barrados, Assistant Auditor General, Audit Operations Branch;

Mr. John Mayne, Principal, Audit Operations Branch.

The Auditor General made an opening statement and with Mr. Mayne, answered questions from members of the committee.

At 10:47 a.m. the committee continued its sitting *in camera* to discuss the draft report on the Government Contingencies Vote and the draft interim report on the 2002-2003 Main Estimates.

After debate, it was moved by the Honourable Senator Doody, that the draft report on the Government Contingencies Vote be adopted and tabled in the Senate by the Chair with the Chair and Deputy Chair authorized to make any technical and editing changes prior the tabling of the report.

The question being put on the motion it was adopted with the Honourable Senator Cools abstaining.

After debate, it was agreed to adopt the draft interim report on the 2002-2003 Main Estimates and have the Chair present the report in the Senate with the Chair and Deputy Chair authorized to make any technical and editing changes prior to the presentation of the report..

**PROCÈS-VERBAL**

OTTAWA, le mardi 4 juin 2002  
(55)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 32, dans la salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable sénateur Murray, c.p. (président).

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Baker, Bolduc, Cools, Doody, Ferretti Barth, Finnerty, Lynch-Staunton, Mahovlich, Murray, c.p., Stratton et Tunney (11).

*Également présent:* M. Guy Beaumier, attaché de recherche, Bibliothèque du Parlement.

*Aussi présents:* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le 6 mars 2002, le comité poursuit l'examen du Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003.

Le comité entreprend l'examen du financement des fondations.

**TÉMOINS:**

*Du Bureau du vérificateur général du Canada:*

Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada;

Mme Maria Barrados, vérificatrice générale adjointe, Direction des opérations de vérification;

M. John Mayne, directeur principal, Direction des opérations de vérification.

La vérificatrice générale fait une déclaration et, avec M. Mayne, répond aux questions des membres du comité.

À 10 h 47, le comité poursuit ses travaux à huis clos pour discuter de l'ébauche du rapport sur le crédit pour éventualités du gouvernement et de l'ébauche du rapport provisoire sur le Budget principal des dépenses de 2002-2003.

Après discussion, il est proposé par l'honorable sénateur Doody que l'ébauche du rapport sur le crédit pour éventualités du gouvernement soit adoptée, que le rapport soit déposé au Sénat par le président, et que le président et la vice-présidente soient autorisés à y apporter des changements de forme avant son dépôt.

La question, mise aux voix, est adoptée avec l'abstention de l'honorable sénateur Cools.

Après discussion, il est convenu d'adopter l'ébauche du rapport provisoire sur le Budget principal des dépenses de 2002-2003, de demander au président de déposer le rapport au Sénat et d'autoriser le président et la vice-présidente à y apporter des changements de forme avant son dépôt.

At 11:02 committee adjourned to the call of the Chair.

À 11 h 02 le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTEST:*

*ATTESTÉ:*

*Le greffier du comité,*

Tõnu Onu

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, June 4, 2002

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:32 a.m. to examine the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2003 (Financing of Foundations).

**Senator Lowell Murray** (*Chairman*) in the Chair.

[*English*]

**The Chairman:** Honourable senators, today we will discuss the financing and accountability of arm's-length foundations that are set up to carry out public policy.

I do not believe anyone present today begrudges the right and responsibility of the government to try to set up what they are now calling "alternative delivery systems." None of us wishes to prevent the government from inventing new and flexible ways to carry out public policy. That process is not in question.

It is fair to say that for the members of this committee and, I believe, for the Senate generally, the bottom line and major issue is the financial accountability of these foundations to Parliament and, of course, their accountability for the public policy activity in which they are engaged.

Honourable senators will recall that we addressed this issue with the officials from Treasury Board and, most recently, with the President of the Treasury Board when she appeared before the committee last week. I reviewed the transcript of that meeting this morning. The issue is joined by Mr. Neville of the Treasury Board who, when discussing these foundations and under questioning from senators about the oversight of, among others, the Auditor General, said, and I quote from that meeting:

**Mr. Neville:** Having said that, each time you make that kind of a decision where you are increasing the accountability, you are, of course, shortening the arrangement of a third-party entity. You are bringing it closer to the government.

**The Chairman:** What is wrong with that?

**Mr. Neville:** At some point in time, it will no longer be an outside instrument; it will be part of government.

These foundations do represent a considerable departure from the way things have been done in the past. We must find a way, while accommodating the government in its wish to have more flexibility, to preserve the essential accountability of these organizations and of ministers to Parliament. That is our job. If the Auditor General can help us with that, we would be grateful.

I am pleased to welcome Ms Sheila Fraser, Auditor General of Canada.

Ms Fraser, please proceed.

## TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 4 juin 2002

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 9 h 32 pour faire l'examen du Budget des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003 (financement des fondations).

**Le sénateur Lowell Murray** (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le président:** Chers collègues, nous allons discuter aujourd'hui du financement et de la responsabilisation des fondations indépendantes chargées de mettre en oeuvre la politique gouvernementale.

Je ne pense pas que quiconque conteste le droit et le devoir du gouvernement de tenter de mettre en place un cadre de diversification des modes d'exécution. Aucun d'entre nous ne souhaite empêcher le gouvernement d'inventer des façons novatrices et souples de mettre en oeuvre la politique gouvernementale. Ce processus n'est pas remis en question.

Je crois pouvoir dire que pour les membres de notre comité et, je crois, pour l'ensemble du Sénat, l'enjeu ultime est la responsabilité financière de ces fondations à l'égard du Parlement et, bien entendu, leur reddition de comptes au sujet de l'activité gouvernementale dans laquelle elles sont engagées.

Les honorables sénateurs se souviendront que nous avons abordé cette question avec des hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor et, très récemment, avec la présidente du Conseil du Trésor lorsqu'elle a comparu devant nous la semaine dernière. J'ai relu la transcription de cette séance ce matin. Au moment où nous discutons de ces fondations, en réponse à une question au sujet de la surveillance du Bureau du vérificateur général, entre autres, M. Neville, du Conseil du Trésor, qui participait à la discussion, a déclaré, et je cite ses propos:

**M. Neville:** Cela dit, chaque fois que l'on prend la décision d'accroître la responsabilisation, il va de soi que l'on altère l'arrangement d'une tierce partie. On la rapproche du gouvernement.

**Le président:** Qu'y a-t-il de mal à cela?

**M. Neville:** À un moment donné, il ne s'agira plus d'un instrument externe; il fera partie du gouvernement.

Ces fondations représentent un grand changement par rapport à la façon dont on faisait les choses dans le passé. Tout en faisant droit au souhait du gouvernement d'avoir plus de souplesse, nous devons trouver une façon de préserver la responsabilité essentielle de ces organisations et des ministres envers le Parlement. C'est notre travail. Si le Bureau du vérificateur général peut nous aider à accomplir cela, nous lui en serions fort reconnaissants.

J'ai le plaisir de souhaiter la bienvenue à Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada.

Madame Fraser, vous avez la parole.

**Ms Sheila Fraser, Auditor General of Canada, Office of the Auditor General of Canada:** Honourable senators, thank you for the opportunity to meet with the committee to discuss Chapter 1 of our April 2002 Report of the Auditor General of Canada, entitled "Placing the Public's Money Beyond Parliament's Reach." With me today are Ms Maria Barrados, Assistant Auditor General, and Mr. John Mayne, the Principal responsible for this audit.

Honourable senators, in this chapter we are bringing to Parliament's attention our serious concern about governance and accountability in the delivery of federal policies. Accountable government requires that Parliament approves the government's plans for spending and scrutinizes the results of that spending. Moreover, the delivery of government programs and services must respect public sector values and ethics.

Where the federal government has delegated program responsibilities to certain foundations in what we have called "delegated arrangements," it has disregarded many of these essential principles. These are the foundations that receive federal funding through advance lump-sum grants for redistribution to eligible recipients over many years to come. Prominent examples are the Canada Foundation for Innovation, with \$3.15 billion in federal funds, the Canada Millennium Scholarship Fund, with \$2.5 billion, and Canada Health Infoway Inc., with \$500 million.

Where the federal government partners with outside organizations in program delivery, in what we have called "collaborative arrangements," governance and accountability also need attention. We were pleased to see that, in a number of features of its governing framework, Infrastructure Canada, the new collaborative arrangement we examined in this chapter, is an improvement over the program it replaced.

[Translation]

Although we examined other delegated arrangements, our primary focus was on the foundations, where a great deal of public money is at stake. We examined six major new foundations created since we last audited this area in 1999, and we followed up on others we had looked at then.

Since 1996-97, the federal government has transferred more than \$7.3 billion to foundations. This money was provided well in advance of any need. At March 31, 2001, almost the entire amount provided to the foundations by then was still in their bank accounts and investments. It will be years before the ultimate intended recipients — students, health care providers, and others — receive the money.

**Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada:** Honorables sénateurs, je vous remercie de me donner de la possibilité de discuter du chapitre 1 de notre rapport d'avril 2002 intitulé «Soustraire des fonds publics au contrôle du Parlement». Je suis accompagnée aujourd'hui de Mme Maria Barrados, vérificatrice générale adjointe, et de M. John Mayne, directeur principal responsable de la vérification.

Honorables sénateurs, dans ce chapitre, nous faisons part au Parlement de sérieuses inquiétudes au sujet de la régie et de la reddition de comptes dans l'application des politiques fédérales. Pour que le gouvernement rende des comptes, le Parlement doit approuver ses plans de dépenses et examiner de près les résultats qui en découlent. De plus, la prestation des programmes et des services gouvernementaux doit être respectueuse des valeurs et de l'éthique du secteur public.

Dans les cas où le gouvernement fédéral a délégué les responsabilités relatives aux programmes à certaines fondations — par l'intermédiaire de ce que nous avons appelé «mécanismes de régie déléguée» —, il n'a pas tenu compte de bon nombre de ces principes essentiels. Ces fondations reçoivent des fonds fédéraux sous la forme de subventions forfaitaires versées à l'avance et les redistribuent aux bénéficiaires admissibles au fil de nombreuses années. Citons en exemple les cas bien connus de la Fondation canadienne pour l'innovation, qui a reçu 3,15 milliards de dollars en fonds fédéraux, la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire, qui a reçu 2,5 milliards de dollars, et Inforoute Santé du Canada Inc., qui a reçu 500 millions de dollars.

Lorsque le gouvernement fédéral s'associe avec des organisations externes partenaires pour exécuter des programmes — par le biais de ce que nous avons appelé des «mécanismes de collaboration», la régie et la reddition de comptes exigent aussi une attention. Nous sommes heureux de constater qu'en ce qui concerne certains éléments du cadre de régie, Infrastructure Canada, le nouveau mécanisme de collaboration que nous avons examiné dans ce chapitre, constitue une amélioration par rapport au programme qu'il a remplacé.

[Français]

Nous avons examiné d'autres mécanismes de régie déléguée mais nous avons ciblé les fondations parce que des fonds publics importants sont en jeu. Nous avons examiné six grandes fondations qui ont été créées depuis notre dernière vérification de ce secteur en 1999. Nous avons effectué des travaux de suivi d'autres fondations examinées préalablement.

Depuis 1996-1997, le gouvernement fédéral a transféré plus de 7,3 milliards de dollars à des fondations bien avant que ces fonds ne soient nécessaires. Au 31 mars 2001, la presque totalité de ce montant transféré était encore dans les comptes bancaires et d'autres placements des fondations. Il faudra de nombreuses années avant que les bénéficiaires ultimes visés, soit des étudiants, des fournisseurs de soins de santé et autres, ne touchent cet argent.



It has been recorded as an expenditure of the government. This accounting treatment compromises the integrity of the government's reported financial results. The essential requirements for accountability to Parliament — credible reporting of results, effective ministerial oversight, and adequate external audit — are not being met in these arrangements.

In addition, key features of an adequate governing framework, notably transparency and protection of public sector values and ethics, are weak. Mechanisms that strengthen ministers' answerability to Parliament are essential to ensuring that these arrangements are accountable for the public money they receive.

The sponsoring minister must have an effective way to strategically monitor a foundation's spending and make adjustments, should things go wrong or government priorities change. Ministers now have no power to intervene, short of taking legal action if the funding agreement is breached. All of the foundations we examined have provisions for financial statements and the auditor's report of an external auditor appointed by the board — the traditional audit function in the private sector.

However, none of the foundations have independent, broad-scope audits that go beyond auditing the financial statements. None are required to undergo audits of compliance with authorities, propriety, or value for money in the use of federal funds.

This is the kind of assurance and information that Parliament traditionally seeks through a broad-scope audit conducted by its Auditor General. In my view, Parliament's auditor should be appointed in most cases as the external auditor of the foundations.

The foundations have had limited exposure to Parliament. Most have been established as non-profit corporations under the Canada Corporations Act, rather than by direct legislation. This practice is a barrier to accountability.

Direct legislation provides the opportunity for review, debate, and approval in both houses of Parliament, and allows Parliament to retain control over future changes through legislative amendments. In my view, any new foundations should be established by direct legislation.

Moreover, not enough attention has been paid to the impact of these new foundations on Parliament's scrutiny role — the authorizing and overseeing of public spending. The government needs to seek Parliament's views on how the transfer of large sums to foundations is changing the scrutiny process.

Le montant a été comptabilisé comme une dépense du gouvernement. Ce traitement comptable compromet l'intégrité des résultats financiers déclarés du gouvernement. Ces mécanismes ne respectent pas les exigences essentielles de la reddition de comptes au Parlement, soit la présentation crédible des résultats, la surveillance ministérielle efficace et la vérification externe suffisante.

De plus, nous avons constaté des lacunes en ce qui concerne certaines caractéristiques fondamentales d'un cadre de régie adéquat, en particulier la transparence et la protection des valeurs et de l'éthique du secteur public. Il est essentiel d'avoir des mécanismes qui renforcent l'obligation de reddition des ministères envers le Parlement pour faire en sorte que ces mécanismes rendent compte des fonds publics qu'ils reçoivent.

Le ministre parrain doit être en mesure de faire un suivi stratégique des dépenses d'une fondation et de corriger le tir si quelque chose ne va pas ou si le gouvernement modifie ses priorités. Les ministres n'ont pas le pouvoir d'intervenir à moins d'intenter des poursuites si l'entente n'est pas respectée. Toutes les fondations que nous avons examinées ont des dispositions sur les états financiers et sur le rapport de vérification d'un vérificateur externe nommé par le conseil d'administration, c'est-à-dire la fonction de vérification traditionnelle qu'on retrouve dans le secteur privé.

Cependant, aucune des fondations ne fait l'objet de vérifications indépendantes de large portée qui ne sont pas limitées uniquement aux états financiers. Aucune n'est tenue de faire l'objet de vérifications de la conformité aux autorisations, du bien-fondé et de l'optimisation des ressources mises à sa disposition par le gouvernement fédéral.

C'est le genre d'assurance et d'information que le gouvernement veut habituellement obtenir d'une vérification de large portée réalisée par le vérificateur général. À mon avis, le vérificateur au service du Parlement devra, dans la plupart des cas, être nommé vérificateur externe des fondations.

Les fondations ont aussi un lien très faible avec le Parlement. La plupart ont été établies en tant que sociétés sans but lucratif en vertu de la Loi sur les corporations canadiennes plutôt qu'en vertu d'une loi directe. Cette pratique constitue un obstacle à la reddition de comptes.

La législation directe permet aux deux chambres du Parlement d'examiner, de débattre et d'approuver les projets de loi et, au Parlement, de rester maître des changements futurs par la voie de modifications législatives. Selon moi, toute nouvelle fondation devrait être établie par une loi directe.

De plus, on n'accorde pas suffisamment d'attention aux effets de ces nouvelles fondations sur le rôle du Parlement dans le processus d'examen, c'est-à-dire la façon dont il autorise et surveille les dépenses publiques. Le gouvernement doit solliciter l'opinion du Parlement sur la façon dont le transfert de sommes considérables aux fondations modifie le processus d'examen.

In light of the ad hoc creation of foundations over the last several years, such a debate is now overdue. Your committee has taken a key step by undertaking this examination of government funding of foundations as part of your review of the 2002-03 Estimates.

[English]

Canadians expect that foundations using public funds for public purposes will observe public sector values and ethics. Sponsoring government departments need to ensure that a foundation's board of directors and staff follow public sector codes of conduct and conflict of interest rules.

Federally appointed directors can play a role in safeguarding public values and ethics, but the government must define their responsibilities more clearly. We found that departments provided very little guidance to federal officials and others appointed to boards of foundations.

Reporting to Parliament and the public on these foundations needs to improve. The foundations publish annual reports, but few of them make provision for tabling these reports in Parliament; nor does Parliament receive multi-year plans or evaluation findings. While Parliament does receive some useful information in the sponsoring departments' Estimates documents or in the foundations' own annual reports, the information they provide on performance could be better.

The Treasury Board recently adopted a policy on alternative service delivery, which we see as a promising step. It means that sponsoring departments can be required to provide information on governance and accountability as part of the approval process for new arrangements such as foundations. If the policy is to be effective, however, departments will need better guidance on key governance issues than they were getting at the time of our audit. The Treasury Board Secretariat will need the appropriate resources and skills to effectively monitor departmental compliance with the policy.

In conclusion, honourable senators, it is our view that the government should re-examine the accountability and governance of foundations and other delegated arrangements. Concrete improvements are urgently needed. For example, recent budgets gave a number of foundations additional funding. The government should use such occasions to reopen funding agreements and strengthen their provisions for governance and accountability. Until the many gaps in the foundations' governing frameworks are tightened, their accountability to Parliament will continue to be unnecessarily at risk and the public money they receive will remain beyond Parliament's reach.

Compte tenu de la création ponctuelle de fondations au cours des dernières années, la tenue de ce débat n'a que trop tardé. Le comité a déjà fait un pas important en entreprenant l'examen du financement gouvernemental accordé aux fondations dans le cadre de sa revue du budget des dépenses des années 2002-2003.

[Traduction]

Les Canadiens s'attendent à ce que les fondations qui utilisent les fonds publics à des fins publiques respectent les valeurs et l'éthique du secteur public. Les ministères parrains doivent veiller à ce que le conseil d'administration et le personnel d'une fondation appliquent les codes de conduite et les dispositions sur les conflits d'intérêts du secteur public.

Les administrateurs nommés par le gouvernement fédéral peuvent jouer un rôle quant au maintien des valeurs et de l'éthique du secteur public, mais le gouvernement doit définir ses responsabilités plus clairement. Nous avons constaté que les ministères donnaient très peu de directives aux fonctionnaires fédéraux et aux autres personnes nommées aux conseils d'administration des fondations.

La communication au Parlement et au public de l'information sur ces fondations doit être améliorée. Les fondations publient des rapports annuels, mais peu d'entre elles prévoient le dépôt de ces rapports au Parlement. De plus, le Parlement ne reçoit pas de plans pluriannuels ni les constatations provenant des évaluations. Le Parlement reçoit quelques renseignements utiles dans les documents budgétaires des ministères parrains ou dans les rapports annuels des fondations, mais l'information sur le rendement pourrait être améliorée.

Le Conseil du Trésor a récemment adopté une politique sur les différents modes de prestation de services, ce qui est d'après nous une étape prometteuse. Cela signifie que les ministères parrains peuvent être tenus de fournir de l'information sur la régie et la reddition de comptes dans le cadre du processus d'approbation de nouveaux mécanismes tels que les fondations. Mais pour que la politique soit efficace, les ministères devront obtenir de meilleures directives sur les principales questions de régie qu'ils n'en obtenaient au moment de notre vérification. Le Secrétariat du Conseil du Trésor devra également disposer de ressources et de compétences appropriées pour surveiller comme il se doit le respect de la politique par les ministères.

En conclusion, honorables sénateurs, nous croyons que le gouvernement devrait réexaminer les cadres redditionnels et de gouvernance des fondations et d'autres mécanismes de régie déléguée. Il faut de toute urgence apporter des améliorations concrètes. Par exemple, dans les derniers budgets, on a annoncé l'octroi de fonds supplémentaires à certaines fondations. Le gouvernement devrait utiliser ces occasions pour renégocier les ententes de financement et améliorer les dispositions relatives à la régie et à la reddition de comptes. À moins de combler les nombreuses lacunes des cadres de régie des fondations, la reddition de comptes au Parlement continuera d'être compromise inutilement et les fonds publics qu'elles reçoivent continueront d'être soustraits au contrôle du Parlement.



That concludes my opening comments, and we would be pleased to answer your questions.

**Senator Lynch-Staunton:** There is not much I can quarrel with in your presentation. It reflects many of the apprehensions that have been brought to this committee, in the chamber and even before the Energy Committee when you testified one year ago, when this whole issue was brought before the Senate for the first time.

Are you aware that in the case of many foundations — and I must admit they have not all been looked at — in case of dissolution, any monies remaining are not returned to the government but rather are distributed pro rata to those who have benefited from the grants over the years?

**Ms Fraser:** I know that that was the case with respect to the Foundation for Sustainable Development Technology. I believe there are others as well.

In certain of them, there is no mention as to what would happen in the case of a windup. For instance, one of the tables in Chapter 1 relates to Genome Canada, and there is no mention as to what would happen. The same thing is not true for Canada Health Infoway Inc. The problem is that there is not a uniform practice throughout the foundations. However, you are correct. There are certain foundations where the funds would not return to the public purse. At least at the time of our audit, there was no provision that that would happen.

**Senator Lynch-Staunton:** The only one that I have been able to find, I believe, is the Asia-Pacific Foundation where in the case of dissolution whatever monies are left are returned to the sponsoring governments, pro-rated to their original contributions.

As you say, in some cases there is no provision; in other cases it is distributed to recipients, some of whom may not have had a grant for 20 years. The problem is not so much the lack of accountability on the management of the funds, but the complete loss of control of the funds once the management ceases. I would hope that this committee would look into that aspect also. It is much more serious a problem than we are aware of.

My other question relates to policy. I will read a quotation from Mr. Neville when he appeared here on May 8, 2002. The question was asked:

Why move all the funds out at once when the foundation itself is not ready to operate?

Mr. Neville replied:

...it is government policy to do it that way.

Voilà qui met fin à ma déclaration liminaire. Nous sommes maintenant disposés à répondre à vos questions.

**Le sénateur Lynch-Staunton:** Il n'y a pas grand-chose à redire à votre exposé. Ce dernier reflète bon nombre des appréhensions qui ont été communiquées à notre comité, à la Chambre et même avant, au Comité de l'énergie, où vous avez témoigné il y a un an, lorsque le Sénat a été saisi de cet enjeu pour la première fois.

Savez-vous que dans de nombreuses fondations — et j'avoue qu'elles n'ont pas toutes été examinées — en cas de dissolution, l'argent qui reste, pour peu qu'il en reste, n'est pas remis au gouvernement mais distribué au prorata aux bénéficiaires des subventions au fil des ans?

**Mme Fraser:** Je sais que cela a été le cas de la Fondation d'appui technologique au développement durable. Je pense qu'il y en a d'autres également.

Dans certains cas, il n'est pas fait mention de ce qui arriverait advenant la dissolution de l'entité. Par exemple, l'un des tableaux du chapitre 1 porte sur Génome Canada, et il n'est pas fait mention de ce qui se passerait en pareil cas. Ce n'est pas la même chose pour Inforoute Santé du Canada Inc. Le problème, c'est qu'il n'existe pas de pratique uniforme d'une fondation à l'autre. Cela dit, vous avez raison. Dans le cas de certaines fondations, les fonds ne seraient pas remis au Trésor. En tout cas, au moment de notre vérification, aucune disposition ne prévoyait qu'il en serait ainsi.

**Le sénateur Lynch-Staunton:** Le seul exemple que j'ai pu trouver est celui de la Fondation Asie-Pacifique où, en cas de dissolution, l'argent qui reste doit être remis aux gouvernements commanditaires et ce, au prorata de leurs contributions initiales.

Comme vous le dites, dans certains cas, il n'existe aucune disposition à cet égard; dans d'autres, l'argent est distribué aux bénéficiaires, alors que certains d'entre eux n'ont peut-être pas reçu de subvention depuis 20 ans. Le problème ne tient pas tellement à l'absence de reddition de comptes concernant la gestion des fonds, mais plutôt à la perte complète de contrôle des fonds une fois la gestion terminée. J'aimerais bien que notre comité se penche également sur cet aspect; c'est un problème beaucoup plus sérieux que l'on pense.

Mon autre question porte sur la politique du gouvernement. Je vais citer les propos qu'a tenus M. Neville lorsqu'il a comparu ici le 8 mai 2002. À la question suivante:

Pourquoi transférer tous ces fonds en une seule fois alors que les fondations ne sont pas prêtes à les utiliser?

M. Neville a répondu:

C'est la politique du gouvernement d'agir de la sorte.

That is fair enough. I continue:

The rationale is that transferring the entire amount at the outset, rather than over three or four years, ensures that the funding is secure. There is no chance that a change in government, or a change in priorities of the government of the day, could alter that decision.

I do not know if you wish to comment on that. From my point of view, committing future governments to present government policy in such a drastic, uncontrollable way is excessive to say the least.

**Ms Fraser:** That is one of the concerns that we raised regarding the pre-funding of programs. Many of them could be for a period of five or 10 years.

Many of these rules were introduced to meet certain accounting requirements so that these transfers could qualify as expenditures in the government's accounts. Obviously, if there are provisions whereby funds cannot be recovered, and there is a series of items accountants would review, that could reinforce the government's arguments that these are expenditures and should be recorded as expenditures. We have concerns about that accounting policy as well.

**The Chairman:** Auditor General, you said that you were pleased to see that a number of features of the governing framework of Infrastructure Canada, the new collaborative arrangement you examined in this chapter, is an improvement over the program it replaced. Could you take that good news and indicate whether anything can be learned from those arrangements for the foundations?

**Ms Fraser:** We noted in our work that Infrastructure Canada's design is a significant improvement. Several recommendations came out of our original audit, which the Public Accounts Committee of the House had also endorsed and had made additional recommendations. Almost all of those had been incorporated in the new design.

I could perhaps ask Mr. Mayne to address the specifics.

**Mr. John Mayne, Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada:** Honourable senators, the good features we found in that collaborative arrangement included a reporting to Parliament and the public, financial provisions, VFM, or value for money, and a compliance audit. We were calling for a financial audit of the foundations, but we suggested there was a need for a broad scope audit that would include a value-for-money audit and a compliance audit.

Those features are part of the infrastructure set-up. There are good evaluation provisions in there: the availability of services in both languages, procedures for citizens' complaint and redress

Ce qui est juste. Je continue:

En transférant la totalité des fonds dès le début, plutôt que de les étaler sur une période de trois ou quatre ans, il assure à la fondation un financement stable. Il ne sera pas touché par l'arrivée au pouvoir d'un nouveau gouvernement ou par un changement de priorités du gouvernement de l'heure.

Je ne sais pas si vous voulez commenter cette déclaration. Selon moi, cette façon draconienne et incontrôlable qu'a le gouvernement de l'heure d'imposer aux administrations futures sa politique est pour le moins excessive.

**Mme Fraser:** C'est l'une des préoccupations que nous avons soulevées concernant le financement préalable des programmes. Un grand nombre d'entre eux peuvent s'étaler sur une période de cinq ou dix ans.

Bon nombre de ces règles ont été introduites pour respecter certaines exigences comptables afin que ces transferts puissent être comptabilisés comme des dépenses dans les livres du gouvernement. De toute évidence, si certaines dispositions font en sorte qu'on ne peut récupérer les fonds — et il y a à cet égard toute une série de postes que les comptables pourraient passer en revue —, cela pourrait renforcer l'argument du gouvernement selon lequel il s'agit là de dépenses qui ont tout lieu d'être consignées comme telles. Nous avons également des préoccupations à l'égard de cette politique comptable.

**Le président:** Madame la vérificatrice générale, vous avez dit avoir constaté que certains éléments du cadre de régie, Infrastructure Canada, le nouveau mécanisme de collaboration que vous avez examiné dans ce chapitre, constitue une amélioration par rapport au programme qu'il a remplacé. Compte tenu de ces bonnes nouvelles, pouvez-vous tirer de ces arrangements des leçons qui pourraient s'appliquer aux fondations?

**Mme Fraser:** Nous avons constaté dans notre travail que la structure d'Infrastructure Canada constitue un progrès marqué. Notre vérification générale comportait plusieurs recommandations, que le Comité des comptes publics de la Chambre avait avalisées et auxquelles il en avait ajouté d'autres. Presque toutes ces recommandations ont été intégrées dans la nouvelle structure.

Je demanderais à M. Mayne de bien vouloir nous donner plus de détails.

**M. John Mayne, directeur principal, Direction des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada:** Honorables sénateurs, voici quelques éléments positifs que nous avons notés dans ce mécanisme de collaboration: un rapport au Parlement et au public, des dispositions financières, une vérification d'optimisation des ressources et une vérification de conformité. Nous demandons une vérification financière des fondations, mais nous avons laissé entendre qu'il était nécessaire de mener une vérification plus large qui engloberait une vérification de l'optimisation des ressources et une vérification de conformité.

Ces éléments font partie du cadre de l'infrastructure. On prévoit des dispositions susceptibles de déboucher sur une bonne évaluation: la disponibilité des services dans les deux langues



mechanisms, and provisions for public consultations. There are many good features in that arrangement, which addressed the concerns, as the Auditor General said, of previous audits. We were able to highlight those and point out that there was a definite improvement in the arrangement. That was not a foundation-type arrangement; it was a collaborative arrangement with the provinces that contained many of the good features of accountability that we were looking for.

**The Chairman:** Could they be applied practically and successfully to the foundations?

**Mr. Mayne:** Yes. The principles behind them are the same as what we are looking for regarding the foundations. Their application would have to be different because theirs is a different arrangement. We would be looking for the same types of features in the foundations.

**Senator Cools:** As I have said previously in this committee, I have great respect and regard for the witnesses, particularly the Auditor General.

I should like to build my comments or questions on Mr. Mayne's statement relating to the kind of audit that you are calling for. I took that statement to be one of promotion, or propagandising, or lobbying, or something of that nature. I have adopted the stance that your position is a political and a policy position. It may be an accounting position, but it is definitely not an audit position. It is definitely a question of public policy. I have no doubt that the government's position is valid, but the Auditor General's disagreement with the government is, in point of fact, a disagreement on the policy question and not an audit question.

A few days ago, when the minister herself was here, I put a question to her and essentially she articulated the same thing — that questions of policy belong with the government. I think you know quite clearly where I stand.

I come now to an accounting question. What I hear from you, Auditor General — and I say this with high esteem and respect — is that you are asking this committee to adopt your position. I do agree that the question of the treatment of these foundations is new. It is a new animal that came upon the government swiftly and called for a lot of professional judgment on their part. I am well aware that the Government of Canada, particularly the Treasury Board Secretariat, employs many talented, skilled and accomplished professionals and accountants.

I build my question from a statement that you made in the Public Accounts of Canada, 2001, at page 1.33. Perhaps I could put that statement on the record. It appears on the latter half of the page and reads:

officielles; des procédures ouvrant droit à des mécanismes de plainte et de réparation pour les citoyens; ainsi que des consultations publiques. Cet arrangement comporte de nombreuses caractéristiques intéressantes qui, comme la vérificatrice générale l'a dit, répondent aux préoccupations que nous avons exprimées à la suite de vérifications précédentes. Nous avons été en mesure de les mettre en lumière et de souligner cette amélioration sensible dans l'arrangement. Il ne s'agissait pas d'un arrangement de type fondation, mais plutôt d'un mécanisme de collaboration avec les provinces qui renfermait bon nombre des éléments comptables valables que nous recherchions.

**Le président:** Ces caractéristiques pourraient-elles être appliquées concrètement et avec succès aux fondations?

**M. Mayne:** Oui. Les principes sous-jacents sont les mêmes que ceux que nous recherchons pour les fondations. Leur application serait quelque peu différente puisqu'il s'agit d'un arrangement différent. Mais nous recherchons les mêmes caractéristiques pour les fondations.

**Le sénateur Cools:** Comme je l'ai déjà dit au comité, j'ai énormément de respect et d'estime pour les témoins, en particulier pour la vérificatrice générale.

Mes commentaires ou mes questions font suite à la déclaration de M. Mayne en ce qui a trait au type de vérification que vous jugez souhaitable. À mon avis, il s'agit là d'une déclaration de promotion, de propagande ou de lobbying. Ma réaction, c'est que votre position en est une de politique et d'orientation stratégique. C'est peut-être une position comptable, mais ce n'est certainement pas une position de vérification. Chose certaine, c'est une question de politique gouvernementale. Je ne doute pas un instant que la position du gouvernement soit valable, mais le désaccord de la vérificatrice générale avec le gouvernement est en l'occurrence un désaccord qui porte sur une orientation stratégique et non sur une question de vérification.

Il y a quelques jours, lorsque la ministre elle-même a comparu, en réponse à ma question, elle a essentiellement dit la même chose, soit que les questions de politique relèvent du gouvernement. Je pense que vous savez clairement où je loge.

J'en arrive maintenant à une question portant sur la comptabilité. D'après ce que j'ai compris, madame la vérificatrice générale — et je dis cela avec tout le respect et l'estime que j'ai pour vous —, vous demandez à notre comité de se rallier à votre position. Je suis d'accord avec vous: le traitement qu'il convient d'accorder à ces fondations est quelque chose de nouveau. C'est un nouvel instrument qui est apparu sur la scène de l'administration fédérale rapidement et qui exige un jugement professionnel sûr de la part des fonctionnaires. Je sais pertinemment que le gouvernement du Canada, et en particulier le Secrétariat du Conseil du Trésor, a à son service une multitude de professionnels et de comptables talentueux et compétents.

Ma question se fonde sur une déclaration que l'on peut lire dans les Comptes publics du Canada 2001, à la page 1.35. Peut-être pourrais-je faire consigner cette déclaration au compte rendu. Elle figure à la deuxième moitié de la page et se lit ainsi:

I cannot state unequivocally that the Government has not complied with objective accounting standards established by the Canadian Institute of Chartered Accountants' Public Sector Accounting Board (PSAB). Objective accounting standards promulgated by PSAB cannot anticipate all the new things governments will do, and the Government's own stated accounting policies allow it the latitude to record these transfers as expenditures of the year in which the foundations were announced.

Perhaps the Auditor General could expand on and amplify for me the accounting position of the Canadian Institute of Chartered Accountants' Public Sector Accounting Board. As I said before, these are accounting positions.

Auditor General, I have a hard time accepting that all of the accountants at Treasury Board could be wrong and that only you could be right. That it is so black and white. I believe there is a lot of grey in there. I should like to see this difference of opinion resolved in a comfortable way.

**Ms Fraser:** Honourable senators, first, as you know, it is not the role of the Auditor General to comment on policy. We are not questioning the fact that these foundations have been created, nor are we questioning the program objectives for which they are intended. However, we feel that it would be healthy to have an informed discussion about the accountability provisions for these new arrangements. They are relatively new forms. It would be healthy for Parliament to have a discussion with government as to what these new arrangements are doing to the accountability of ministers for public funds, given the significant amount of money, \$7 billion or more, that has been transferred to these foundations.

As to asking the committee to adopt our position, I would hope that is not the impression that we are giving. Again, we believe that our role is to provide Parliamentarians with information so that they can then have an informed debate and make better decisions when new policy proposals are made to them and new foundations come forward. There may be questions. We believe that an essential part of our role is to help improve that debate.

As to the accounting rules that are presently in place for government, the objective accounting standards that are promulgated by the Canadian Institute of Chartered Accountants are largely based on a cash basis of accounting. Expenses are recorded when cheques are cut. If the government buys a building, it is recorded as an expense in the year that the payment is made, essentially. Income taxes are recorded as they are received by government.

There is a proposal to move to what we call an accrual basis of accounting, which is more like what is done in the private sector. There would be a value recorded on the balance sheet for fixed

Je ne peux déclarer sans équivoque que le gouvernement n'a pas respecté les normes objectives établies par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'Institut canadien des comptables agréés. Les normes comptables objectives formulées par le CCSP ne peuvent prévoir toutes les nouvelles mesures que les gouvernements prendront, et les propres conventions comptables énoncées par le gouvernement lui laissent la latitude de comptabiliser ces transferts comme dépenses dans l'exercice où les fondations ont été annoncées.

La vérificatrice générale aurait-elle l'obligance d'expliquer et d'étoffer pour ma gouverne la position comptable du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés? Comme je l'ai dit tout à l'heure, il s'agit là de positions comptables.

Madame la vérificatrice générale, j'ai du mal à accepter que tous les comptables du Conseil du Trésor aient tort et que vous seul ayez raison. Cela est tellement noir et blanc. Or, j'estime qu'il y a énormément de gris à cet égard. J'aimerais bien que cette divergence d'opinion se règle de façon harmonieuse.

**Mme Fraser:** Honorables sénateurs, tout d'abord, comme vous le savez, ce n'est pas le rôle du vérificateur général de commenter la politique gouvernementale. Nous ne remettons pas en question la création de ces fondations, pas plus que les objectifs de programme qui sont les leurs. Toutefois, nous pensons qu'il serait sain d'avoir une discussion éclairée au sujet des dispositions comptables entourant ces nouveaux arrangements. Il s'agit là d'entités relativement nouvelles. Il serait donc bon que le Parlement discute avec le gouvernement de l'incidence de ces nouveaux arrangements sur la responsabilité des ministres à l'égard des fonds publics, compte tenu des sommes considérables — sept milliards et plus — qui ont été versées à ces fondations.

Pour ce qui est de demander au comité de se rallier à notre position, j'espère que ce n'est pas là l'impression que nous donnons. Encore une fois, nous considérons que notre rôle est de fournir aux parlementaires l'information qui leur permette d'avoir un débat éclairé et de prendre les meilleures décisions possibles lorsqu'on leur soumet de nouvelles propositions de politiques et que de nouvelles fondations voient le jour. Cela peut susciter des questions. Nous estimons qu'une partie essentielle de notre rôle consiste à améliorer ce débat.

Pour ce qui est des règles comptables actuellement en vigueur au gouvernement, les normes comptables objectives promulguées par l'Institut canadien des comptables agréés se fondent surtout sur une comptabilité de caisse. Les dépenses sont comptabilisées lorsque les chèques sont émis. En somme, si le gouvernement bâtit un immeuble, cela est comptabilisé comme dépense pour l'exercice au cours duquel le paiement a été effectué. Quant aux impôts sur le revenu, ils sont comptabilisés à mesure que le gouvernement les reçoit.

Nous préconisons l'adoption de ce que nous appelons une comptabilité d'exercice, ce qui se rapproche davantage de ce qui se fait dans le secteur privé. Il y aurait une valeur comptabilisée dans



and capital assets, buildings for example, and it would be written off over the life of the asset.

There is little guidance on transfers and grants in the accounting rules and standards at present. If a third party is involved, independent from government, and it meets certain criteria, the expense is recorded once the cheque is cut.

My concern in this regard is that I am not sure when those rules were put in place that anyone foresaw there would be the transfer of billions of dollars to these foundations. In fact, Treasury Board's own policy is that the government should not be pre-paying expenses. I know that those rules were designed at a time when these new arrangements were not in place.

Currently, the Public Sector Accounting Board, of which I am a member, is studying this issue from several angles. One is how transfer payments should be recorded in the books of governments, especially in light of accrual accounting. When a grant is prepaid, is it correct to record the whole grant as an expense in that year? We are also looking at the definition of "government entity." Are these foundations truly at arm's length from government? There are several studies underway.

I would add that many of the people in government are part of these discussions and are part of this search for more clarity, clearer guidance, so that we do not have differences of opinion on these issues. The guidance, to my mind, is presently incomplete. Both the comptroller general and the deputy comptroller general would agree that the guidance is probably not sufficiently complete and is very much subject to personal and professional judgment.

**Senator Cools:** I understand what you are saying and I have deep respect for it. However, one must understand that the moment the Minister of Finance makes a commitment in a budget speech, the government is committed. One can say that at that initial stage the government has taken on a liability or an obligation. I understand the concerns about the recording of liabilities. I am not proposing that that should be the magic date for recording; I am trying to look at the phenomenon of the government doing the difficult business of governing. The question of the year and the recording of these grants is not a simple question. As I said before, these were like new entities.

The question I was trying to get you to answer, Auditor General, had to do with the opinion of the other accountants of the land in respect of this issue. It would be my full expectation that before the government went down the road of engaging in these sets of recording and accounting practices, it would have consulted quite heavily with some of the major accountants of the land. Could you shed some light on that matter?

les états financiers pour des actifs comme des immobilisations, des immeubles, par exemple, et cette valeur serait radiée graduellement tout au long du cycle de vie de ces actifs.

À l'heure actuelle, il n'existe pas de directives sur les transferts et les contributions dans les règles et les normes comptables. Si une tierce partie, une partie indépendante du gouvernement est en cause et qu'elle respecte certains critères, les dépenses sont comptabilisées dès que le chèque est fait.

À cet égard, ce qui m'inquiète, c'est que je ne suis pas certaine que lorsqu'on a établi ces règles, on ait imaginé qu'il y aurait des transferts de l'ordre de plusieurs milliards de dollars à ces fondations. En fait, selon la propre politique du Conseil du Trésor, le gouvernement ne devrait pas faire de paiements par anticipation. Je sais que ces règles ont été conçues à une époque où ces nouveaux arrangements n'existaient pas.

À l'heure actuelle, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public, dont je suis membre, examine la question sous plusieurs angles. Comment les paiements de transfert devraient-ils être consignés dans les livres du gouvernement, particulièrement dans le contexte d'une comptabilité d'exercice? Lorsqu'une subvention est payée à l'avance, est-il acceptable de comptabiliser la subvention intégrale à titre de dépense pour l'exercice en question? Nous nous penchons également sur la définition d'«entité gouvernementale». Ces fondations sont-elles vraiment des entités indépendantes du gouvernement? Il y a plusieurs études en cours.

J'ajouterai que bien des gens au gouvernement participent à ces discussions et sont en faveur d'une plus grande clarté, de directives plus claires, de façon à ce qu'il n'y ait pas de divergences d'opinion à cet égard. À mon avis, les directives sont incomplètes à l'heure actuelle. D'ailleurs, tant le contrôleur général que le contrôleur général adjoint conviendraient sans doute que ces directives ne sont pas suffisamment exhaustives et qu'elles laissent beaucoup de place au jugement personnel et professionnel.

**Le sénateur Cools:** Je comprends ce que vous dites, et j'ai beaucoup de respect pour votre opinion. Cependant, il faut comprendre une chose: une fois que le ministre des Finances a pris un engagement dans son énoncé budgétaire, le gouvernement est engagé. On peut dire qu'à ce stade initial, le gouvernement a décidé d'assumer une obligation ou un passif. Je comprends vos préoccupations au sujet de la comptabilisation de ce passif. Je ne préconise pas que cette date soit celle de l'inscription aux livres de ces dépenses. Je m'intéresse au phénomène du gouvernement qui s'attache à réaliser l'art difficile de gouverner. Quant à savoir comment inscrire ces contributions et pour quelle année, ce n'est pas simple. Comme je l'ai dit tout à l'heure, ces fondations étaient de nouvelles entités.

La question à laquelle je voulais que vous répondiez, madame la vérificatrice générale, portait sur l'opinion du corps des comptables canadiens là-dessus. Je suis convaincue qu'avant de s'engager dans ces pratiques de comptabilité et de comptabilisation des dépenses, le gouvernement a consulté certaines des grandes firmes comptables du pays. Pourriez-vous nous éclairer à ce sujet?

I do not believe for a moment that the government just sprung this out of the air. I have no doubt that the government consulted with some of the major league accountants of the nation and would have had a great deal of support.

Mr. Chairman, as our study moves along, perhaps we could call the Canadian Institute of Chartered Accountants to testify before us. Perhaps we could call representatives of PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young or some of the other major league companies so that we could broaden our scope.

**The Chairman:** Certainly we could do that, but at the end of the day our preoccupation is with accountability to Parliament.

**Senator Cools:** That is right. That is a major preoccupation of mine. However, we are midstream of a phenomenon where we have a difference of opinion. Since we are only hearing from the two voices uttering those opinions, it seems to me that we should hear more evidence of other voices on both opinions. That is all that I am saying.

Does the Auditor General have knowledge of whether the government has consulted with other accountants on these issues? The case of the foundation that I am most acquainted with was the Canada Millennium Scholarship Foundation. The bill that established this foundation was referred to this committee, which did a fair amount of study on it. Is she aware or does she have knowledge of the government consulting with other accountants on these issues going back some years?

**Ms Fraser:** With all due respect to the honourable senator, I should like to clarify a few things. I did not qualify the opinion on the Public Accounts of Canada.

**Senator Cools:** I am aware that you did not. Maybe I should have started to read the quotation earlier. I would not want you to think I was doing you a disservice. The quotation in your statement precisely stated that you did not qualify. I am very well informed that you did not qualify.

**Ms Fraser:** If we were in serious disagreement with the government, I would have qualified my opinion on the public accounts. I did not do that. The government respected its own accounting policies. Those are policies which, under current accounting standards, are acceptable. I raised the issue of whether those standards take adequately into account these new forms of arrangements and these large transfers of money that pre-fund programs for many years.

That being said, my predecessor did qualify the accounts of Canada for at least two years on issues of foundations because at that time the Government of Canada did not respect the accounting standards and had recorded a payable to a foundation that did not even exist. He was compelled to do that.

Je ne pense pas que le gouvernement ait sorti cela de son chapeau tel un magicien. Je suis convaincue qu'il y a eu des consultations avec certaines des principales firmes comptables du pays et que cette démarche a recueilli bien des appuis.

Monsieur le président, dans le contexte de notre étude, nous pourrions peut-être convoquer des représentants de l'Institut canadien des comptables agréés à comparaître devant nous. Nous pourrions peut-être aussi inviter des porte-parole des firmes Pricewaterhouse, Coopers, Ernst & Young et d'autres grandes firmes reconnues pour ainsi élargir notre champ d'examen.

**Le président:** Nous pourrions certes faire cela, mais essentiellement, ce qui nous intéresse, c'est la reddition de comptes au Parlement.

**Le sénateur Cools:** C'est juste. C'est un grand sujet de préoccupation pour moi. Cela dit, nous sommes en présence d'un phénomène qui suscite une divergence d'opinion. Étant donné que nous entendons uniquement les deux parties qui expriment ces opinions divergentes, il me semble que nous devrions entendre le témoignage d'autres parties, d'un côté comme de l'autre. C'est tout.

La vérificatrice générale sait-elle si le gouvernement a consulté d'autres experts comptables sur ces questions? Le cas que je connais le mieux est celui de la Fondation canadienne des bourses du millénaire. Le projet de loi créant cette fondation a été renvoyé à notre comité, qui en a fait un examen passablement approfondi. Sait-elle si le gouvernement a consulté d'autres firmes comptables sur ces questions il y a de cela quelques années?

**Mme Fraser:** Sans vouloir manquer de respect à l'honorable sénateur, j'aimerais apporter quelques précisions. Je n'ai pas assorti d'une réserve l'opinion qui figure dans les Comptes publics du Canada.

**Le sénateur Cools:** J'en suis consciente. Peut-être aurais-je dû commencer à lire la citation plus avant. Je ne voudrais pas que vous pensiez que je voulais vous mettre dans l'embarras. Dans votre déclaration, vous précisez clairement que vous avez décidé de ne pas assortir votre opinion d'une réserve. J'en suis tout à fait consciente.

**Mme Fraser:** Si nous étions en désaccord sérieux avec le gouvernement, j'aurais assorti mon opinion dans les Comptes publics d'une réserve. Je ne l'ai pas fait. Le gouvernement a respecté ses propres politiques comptables. Il s'agit là de politiques qui, compte tenu des normes comptables actuelles, sont acceptables. J'ai simplement posé la question de savoir si ces normes prennent adéquatement en compte ces arrangements nouveau genre, ainsi que ces importants transferts d'argent qui servent à financer par anticipation des programmes pendant de nombreuses années.

Cela dit, mon prédécesseur a émis une réserve dans les Comptes publics du Canada pendant au moins deux ans au sujet des fondations car à l'époque, le gouvernement du Canada ne respectait pas les normes comptables, ayant comptabilisé un versement à une fondation qui n'existait même pas. Mon prédécesseur n'avait pas le choix.



I know at the time there were some discussions of letters from other firms. I am afraid that I cannot respond to that. It would be up to government to indicate what kind of advice they had received or not at that time.

**Senator Cools:** You said that you know of letters from firms.

**Ms Fraser:** I know of letters from firms that to my knowledge did not specifically address the particular instance on which Mr. Desautels qualified the Public Accounts of Canada.

**Senator Cools:** The record should be clear that the government had recognized that the booking of liabilities for these foundations was an area where existing accounting standards did not offer explicit guidance and that professional judgment was brought to bear. It is healthy that we are having a debate. It is very important that Parliament look at this matter.

[Translation]

**Senator Bolduc:** These systems have changed a lot since the 1930s, when there were only the cabinet, the Treasury Board, the departments and the government agencies.

[English]

That was the basic system at the time. Then in the 1930s, we had regulatory commissions such as the CRTC because of a new era of public policy. During the war we had the war business, so we began to have corporations. Then we divided the corporations between governmental, departmental and Crown companies. Finally, in the 1960s, the Financial Administration Act established regulations qualifying, in each case, the relationship between the government and the agency or between the agency with Parliament or between the minister with the staff agency. We have a system that is fairly reasonable.

Then administrative theories developed because people thought that perhaps other mechanisms could give us more efficient administration and still have accountable administration. We developed other methods of delivery mechanisms, such as the partnership system, the special agency formula, in some cases privatization and the franchise procedure. Now we have delegated management instruments such as the foundations. You studied that situation in 1999, and then in 2000 and 2001.

Appendix B of your report is a kind of translation of Ms Barrados's article in February 1998, which I did enjoy greatly.

Fundamentally, the problem is the possibility of bureaucratic power and the necessity of political supremacy. We must define the mechanism to ensure efficiency and responsibility.

Je sais qu'à ce moment-là, il y a eu des discussions au sujet de lettres émanant d'autres firmes. Je crains de ne pouvoir répondre à votre question. C'est au gouvernement qu'il appartient de dire quels avis il a reçus ou non à l'époque.

**Le sénateur Cools:** Vous avez dit être au courant de certaines lettres émanant de firmes comptables.

**Mme Fraser:** Je sais que des firmes comptables ont envoyé des lettres qui, à ma connaissance, ne portaient pas précisément sur le dossier au sujet duquel M. Desautels a émis une réserve dans les Comptes publics du Canada.

**Le sénateur Cools:** Il faut qu'une chose soit claire: le gouvernement a reconnu que l'inscription dans les livres des obligations liées à ces fondations est un domaine où les normes comptables n'offrent pas de directives explicites et qu'il y a lieu de s'en remettre au jugement des professionnels. Il est sain que nous ayons un débat. Il est très important que le Parlement se penche sur cette question.

[Français]

**Le sénateur Bolduc :** Ces systèmes ont beaucoup changé depuis les années 30, à partir du moment où il n'y avait que le Cabinet, le Conseil du Trésor, les ministères et les agences gouvernementales.

[Traduction]

C'était le système fondamental à ce moment-là. Ensuite, dans les années 30, l'avènement d'une nouvelle ère de la politique gouvernementale a donné naissance à des commissions réglementaires, comme le CRTC. Pendant la guerre, les activités liées au conflit ont débouché sur la création de diverses entités. Nous les avons ensuite réparties, selon la façon dont elles relevaient du gouvernement, en ministères ou en sociétés de la Couronne. Enfin, dans les années 60, la Loi sur l'administration financière a prescrit des règlements précisant, dans chaque cas, la relation entre le gouvernement et une agence donnée ou entre une agence et le Parlement ou entre le ministre et le personnel de l'agence. Nous avons un système qui est assez cohérent.

Ensuite, diverses théories administratives ont vu le jour car certains ont pensé que d'autres mécanismes pourraient résulter en une administration plus efficiente tout en demeurant comptable au Parlement. Nous avons mis au point d'autres méthodes de prestation de services, comme le système de partenariat, la formule de l'agence spéciale, dans certains cas la privatisation et le franchisage. Nous avons maintenant des instruments de gestion déléguée comme les fondations. Vous avez étudié cette situation en 1999, et ensuite en 2000 et 2001.

L'annexe B de votre rapport reprend quelque peu un article de Mme Barrados datant de février 1998, qui m'avait beaucoup intéressé.

Essentiellement, le problème se résume à la possibilité du pouvoir bureaucratique et à la nécessité de la suprématie politique. Nous devons définir le mécanisme capable d'assurer efficacité et responsabilité.

The various foundations are mostly for research purposes or loans. They are not really business operations. Most of them are in research. I do not say that the basic tenet of the government is that we can delegate that to scientists and that they are the best people to take care of that.

Taking account of that fact, would you be of the opinion that the government should revise the Financial Administration Act so that we could make a general framework for the various service delivery systems?

**Ms Fraser:** I do not believe that we have thought about that. It would be up to parliamentarians to decide if that were necessary.

**Senator Bolduc:** As an agent of Parliament, what would be your opinion if someone would ask for that? I ask for that.

**Ms Fraser:** There must be a way that certain of these basic provisions of good accountability to Parliament can be instituted and that a framework can be developed, whether through legislation or another mechanism. The frameworks we set out here are the essential baseline elements.

I want to be clear. We are not against experimenting with new ways of service delivery. If government can find ways to become more efficient, I would be the last person to be against that. When we are dealing with public money, certain basic accountability provisions should be respected in all of these arrangements.

I know that the new alternate service delivery program that Treasury Board Secretariat is producing could provide some of that framework. It will remain to be seen how it is put into place and what teeth are given to that framework. Perhaps legislative change would be an option in that case.

**Senator Bolduc:** Have you given an opinion on the policy developed by the Treasury Board recently about those mechanisms?

**Ms Fraser:** We have had consultations and discussions with the Treasury Board Secretariat. We believe that this new policy is very promising. We believe that more guidance must be given. Putting it into place will be the real challenge.

**Senator Bolduc:** I asked your opinion about the possibility of amending the Financial Administration Act. There is also another possibility, which you have mentioned in your report — that is, all those foundations should be established by law. In each of those laws, we could, for example, ask for the capacity of auditing those organizations. We could also put in the legislation the three types of auditing work done by the Auditor General, not only for conformity but also for optimization.

Les diverses fondations sont pour la plupart vouées à la recherche ou à l'octroi de prêts. Ce ne sont pas vraiment des entités commerciales. La plupart d'entre elles se consacrent à la recherche. Je ne dis pas que la prémisse fondamentale du gouvernement est que nous pouvons déléguer cette responsabilité aux scientifiques et qu'ils sont les mieux placés pour l'assumer.

Compte tenu de ce fait, estimez-vous que le gouvernement devrait réviser la Loi sur la gestion des finances publiques afin d'établir un cadre de régie générale pour les divers systèmes de prestation de services?

**Mme Fraser:** Je ne pense pas que nous ayons envisagé cela. C'est aux parlementaires qu'il appartient de décider si une telle mesure s'impose.

**Le sénateur Bolduc:** En tant que mandataire du Parlement, quelle serait votre opinion si quelqu'un vous posait cette question? Je vous la pose.

**Mme Fraser:** Il doit y avoir un moyen d'instituer certaines pratiques fondamentales garantissant une bonne reddition de comptes au Parlement et d'élaborer un cadre de régie, que ce soit par le biais d'une mesure législative ou d'un autre mécanisme. Les cadres de régie que nous établissons ici sont des éléments de base essentiels.

Je tiens à être claire. Nous ne sommes pas contre le fait d'expérimenter de nouvelles façons d'offrir des services. Si le gouvernement peut trouver des moyens d'accroître son efficience, je serais la dernière à m'en plaindre. Lorsqu'il s'agit des deniers publics, certaines dispositions fondamentales en matière de reddition de comptes devraient être respectées dans tous ces arrangements.

Je sais que le nouveau programme de diversification des modes de prestation de services du Conseil du Trésor pourrait servir en partie de modèle à un tel cadre. Il reste à voir comment il sera mis en place et quel mordant il aura. Peut-être qu'en l'occurrence, un changement de nature législative serait une option.

**Le sénateur Bolduc:** Avez-vous émis une opinion sur la politique qu'a récemment élaborée le Conseil du Trésor au sujet de ces mécanismes?

**Mme Fraser:** Nous avons eu des consultations et des discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor. À notre avis, cette nouvelle politique est très prometteuse. Nous pensons qu'il faut l'assortir de directives plus exhaustives. C'est sa mise en oeuvre qui sera un réel défi.

**Le sénateur Bolduc:** Je vous ai demandé ce que vous pensiez de la possibilité de modifier la Loi sur la gestion des finances publiques. Il existe une autre possibilité, que vous avez évoquée dans votre rapport —, soit établir toutes ces fondations au moyen d'une loi. Dans chacune de ces lois nous pourrions, par exemple, exiger qu'elles fassent l'objet d'une vérification. Nous pourrions également préciser dans la mesure les trois types de vérifications effectuées par le Bureau du vérificateur général, c'est-à-dire non seulement la vérification de conformité, mais aussi la vérification de l'optimisation des ressources.



Perhaps it would be more prudent to do that for each of the laws, let us say for five or ten years, and after that make a different provision.

**Ms Fraser:** That seems like a reasonable approach. The other way is to make arrangements in the funding agreements for existing foundations. Obviously, the ones that exist cannot easily be changed. In the funding agreements, when there is new funding, some of the improvements could be made slowly.

Another area, as one of my colleagues is pointing out, relates to the role and responsibilities of the boards of directors. That needs to be clarified as well in the Treasury Board guidelines.

**Senator Bolduc:** There is a weakness in the funding agreement, though. I know that it is government management, so it is normal that the government explain this point of view. We cannot be against that.

What troubles me somewhat is that we do not see clearly the role of Parliament in that process. There is no role in terms of policy making during the planning stage of the new organization nor in their management. For example, the main principles of the public service, or what you call ethics in the public service, are not clearly identified, as it is in your Appendix B. It is a bit embarrassing.

Your entire report stresses the auditing aspect. There are also the planning and management aspects. If these aspects are in the agreement, it is better than nothing. However, in my opinion, they should be part of the law. Otherwise, we will have a situation as we have had with the revenue agency.

I would have preferred to keep the revenue department as it was. After all, if there is an entity to whom someone must be responsible, it is the public revenue agency.

I asked the new chief officer, "Why do you not put in the law that the recruitment of new employees for that department will be done according to a competitive system that will provide us with a guarantee of the competence of the people and not by patronage?" They did not accept that suggestion.

I was scandalized that people in the public domain can function like that intellectually. That is another aspect of my concern.

**Ms Fraser:** One of our concerns is that government has very little information about what happens in these foundations and very little capacity to intervene should something go wrong. We are not suggesting that government become involved in the day-to-day management of the foundations, but they must know what the management of these foundations is doing with public funds. If something is not going right, government should have the capacity to intervene and correct the problem.

Il serait peut-être plus prudent d'intégrer cela dans chacune des lois pertinentes, disons pendant cinq ou dix ans, après quoi nous pourrions prendre des dispositions différentes.

**Mme Fraser:** Cela semble une approche raisonnable. L'autre façon de procéder consiste à faire des arrangements dans les accords de financement des fondations existantes. De toute évidence, il n'est pas facile de modifier celles qui existent déjà. Dans les cas où l'injection de nouveaux fonds est prévue, on pourrait apporter certaines améliorations graduellement dans les accords de financement.

Comme l'un de mes collègues l'a signalé, il convient également de se pencher sur le rôle et les responsabilités du conseil d'administration. Ces derniers doivent aussi être précisés dans les directives du Conseil du Trésor.

**Le sénateur Bolduc:** Il y a une faiblesse dans l'accord de financement, cependant. Je sais qu'il s'agit de la gestion du gouvernement. Par conséquent, il est normal que le gouvernement adopte ce point de vue. Nous ne pouvons être contre cela.

Ce qui me dérange quelque peu, c'est que le rôle du Parlement ne ressort pas clairement dans ce processus. Ainsi, il n'est pas partie prenante à l'élaboration de politique à l'étape de la planification de la nouvelle organisation, pas plus qu'à sa gestion. Par exemple, les grands principes de la fonction publique, ou ce que vous appelez l'éthique de la fonction publique, ne sont pas clairement identifiés, comme ils le sont dans votre annexe B. C'est un peu gênant.

Tout votre rapport met l'accent sur l'aspect vérification. Or, il y a aussi les aspects planification et gestion. Si ces aspects étaient visés par l'accord, ce serait mieux que rien. Cependant, à mon avis, ils devraient tomber sur le coup de la loi. Autrement, nous nous retrouverons avec la même situation qu'avec l'Agence du revenu.

J'aurais préféré que le ministère du Revenu reste comme il était. Après tout, s'il y a une entité où la responsabilité est primordiale, c'est bien l'Agence du revenu.

J'ai posé à son nouveau directeur la question suivante: «Pourquoi ne pas inscrire dans la loi que le recrutement des nouveaux employés du ministère devra se faire dans le cadre d'un système de concours qui garantira que les personnes embauchées le sont en raison de leurs compétences et non par patronage?» Cette suggestion n'a pas été acceptée.

J'ai été scandalisé que des gens du domaine public puissent avoir cette mentalité. C'est là un autre aspect qui m'inquiète.

**Mme Fraser:** L'une de nos préoccupations tient au fait que le gouvernement a très peu d'information sur ce qui se passe dans ces fondations et très peu de moyens d'intervenir si les choses devaient mal tourner. Nous ne préconisons pas que le gouvernement se mêle de la gestion quotidienne des fondations, mais il faut qu'il sache ce que leurs dirigeants font avec les fonds publics. S'il y a quelque chose qui cloche, le gouvernement devrait être en mesure d'intervenir et de corriger le problème.

**Senator Bolduc:** Perhaps the basic tenet of the government is that scientists can manage scientific organizations better than anyone else. In other words, "They will do the job and it is okay with us."

**Ms Fraser:** Honestly, there is some validity in their argument to have independent, knowledgeable people awarding these grants. As you have pointed out, the research councils have a rigorous mechanism for determining how grants will be allocated. They are part of government. They are not considered arm's length from government.

**The Chairman:** I come to the conclusion that each of these foundations is a different animal. This study upon which we have embarked will take us somewhat longer than we anticipated. Perhaps we should have some or all of the heads of those foundations before us to get into some detail as to their understanding of their mandate and accountability. You will have some innings then, Senator Bolduc.

**Senator Tunney:** I had several questions, but I will limit myself to two. Do I understand correctly when I perceive an auditor to be more than someone who deals in arithmetic and figures? They go beyond that, not to developing policy — I heard you say that, and I certainly agree with that — but to reviewing policy, criticizing or expressing a concern, or perhaps suggesting minor changes?

The other questions deals with a review of a report that you may make on a specific subject this year. Will there be a review of it next year?

**Ms Fraser:** First, the role of the office is not, as Senator Tunney has said, to comment on policy. It is, however, to look at how government is managing its affairs and how policy is being implemented. If an objective is to do X, Y, Z, we would then look to see if that is being carried out as the policy has stated. Are government departments respecting the rules that have been established by, in many cases, a central agency such as Treasury Board Secretariat? How is the government conducting the management?

That mandate is given to me by Parliament. There were changes to the Auditor General's Act in 1977 that allowed this broader scope of audit to be carried out, which is quite similar to many mandates of either provincial auditors general or other auditors general around the world. It is almost a standard mandate.

I would add that about half of my staff are accountants, and the rest are from a variety of other disciplines, such as biology, economics and sociology. We employ a wide variety of people. In every audit that we do, we ensure that we have the expertise. We will also contract expertise to help us on particular issues.

I am pleased that Senator Tunney raised the issue of what we call follow up or reviews of reports. In the past, we have generally gone back two years after an audit to do a review of the progress

**Le sénateur Bolduc:** Peut-être que fondamentalement, le gouvernement est d'avis que les scientifiques sont mieux placés que quiconque pour diriger des organisations scientifiques. Autrement dit, ils vont faire le travail et cela nous convient très bien.

**Mme Fraser:** Franchement, l'argument voulant que des gens indépendants et compétents octroient ces subventions est valable. Comme vous l'avez signalé, les conseils de recherche ont un mécanisme rigoureux qui régit l'attribution des subventions. Ils font partie du gouvernement. Ils ne sont pas considérés comme des entités indépendantes.

**Le président:** J'en conclus que chacune de ces fondations est une entité différente. L'étude que nous avons amorcée nous prendra plus de temps que prévu. Peut-être devrions-nous convoquer à comparaître une partie ou la totalité des dirigeants de ces fondations afin de sonder leur compréhension de leur mandat et de leurs obligations de rendre compte. À ce moment-là, sénateur Bolduc, vous pourriez en profiter.

**Le sénateur Tunney:** J'ai plusieurs questions, mais je me limiterai à deux. Ai-je raison de penser que la mission du vérificateur va plus loin que les calculs et les chiffres? Elle va plus loin; non pas que le vérificateur élabore des politiques — j'ai bien compris ce que vous avez dit, et je suis tout à fait d'accord avec cela —, mais en ce sens qu'il en fait l'examen, la critique, exprime une préoccupation ou encore propose des changements mineurs?

Mon autre question porte sur l'examen de suivi d'un rapport que vous avez fait sur un sujet particulier cette année. Y aura-t-il un examen l'an prochain?

**Mme Fraser:** Premièrement, le rôle du Bureau du vérificateur général n'est pas, comme vous venez de le dire, de commenter la politique gouvernementale. Toutefois, il lui incombe d'examiner comment le gouvernement gère ses affaires et comment il met en oeuvre ses politiques. Si l'objectif visé est de faire telle ou telle chose, nous vérifions qu'elle se concrétise dans le respect de la politique énoncée. Les ministères gouvernementaux respectent-ils les règles qui ont été établies, dans bien des cas, par une agence centrale comme le Secrétariat du Conseil du Trésor? De quelle façon le gouvernement assume-t-il la gestion de ses affaires?

Ce mandat m'est donné par le Parlement. Des changements apportés à la Loi sur le vérificateur général en 1977 ont permis la réalisation d'une vérification plus large, ce qui correspond aux mandats des vérificateurs généraux dans le monde. C'est pratiquement un mandat standard.

J'ajouterais que mon effectif se compose pour moitié de comptables, les autres personnels étant spécialisés dans diverses disciplines comme la biologie, l'économie et la sociologie. Nous employons toute une gamme d'experts. Pour chaque vérification que nous faisons, nous nous assurons d'avoir l'expertise voulue. Nous allons également chercher des experts à l'extérieur, au moyen de contrats, pour nous aider dans des dossiers particuliers.

Je suis heureuse que le sénateur Tunney ait soulevé la question de ce que nous appelons le suivi ou les examens des rapports. En général, nous revenons deux ans après une vérification pour



that has been made since then. Unfortunately, those follow-up reports get very little attention and we are changing our approach. We will take one of our reports and devote it strictly to follow-up. We will look at an issue, perhaps take a few issues together, and do a re-audit. We will then be in a much better position to say what progress government has made.

I would say that, in most cases, government is very responsive to our recommendations and does make the necessary changes. One of the performance measures for my office is the degree to which our recommendations have been implemented. Generally, somewhere around 65 per cent of our recommendations are implemented within five years. That is somewhat low, but fairly acceptable. I would not want it to be 100 per cent.

**The Chairman:** You have a better record than parliamentary committees, Ms Fraser.

**Ms Fraser:** Our report this September will be strictly a report on follow-up.

[Translation]

**Senator Ferretti Barth:** I have a lot of admiration for you, because you have the courage to go forward with this tedious work.

At March 31, 2001, almost the entire amount was still in the foundations' bank accounts. This money certainly yields interest and there is no mention whatsoever made of the issue of interest.

All of this money is stashed away in the foundations' bank accounts and this constitutes contempt for the public, for taxpayers. That situation is a source of concern. Enormous amounts of money are dormant in bank accounts and yield interest while all around us, we see pressing needs for the population. Will your recommendations change, at least in part, the government attitude in this regard?

**Ms Fraser:** The honourable senator is right. According to the information contained in the annual reports, the funds are invested and the foundations receive income on these investments. But I am not aware of the magnitude of that income.

It is up to parliamentarians to make the choice of investing these moneys in fellowships or research. I cannot comment on the fact that millions of dollars have been allocated to a particular cause, because that is within the discretion of parliamentarians. However, I am concerned when I see that there are huge amounts that are dormant in the foundations' bank accounts, without adequate accountability.

**Senator Ferretti Barth:** Do you record the initial amount given to these foundations? Do you do a follow-up in order to know whether these amounts, after they have been in the foundations' coffers for several years, have been invested by the foundation? These amounts must yield an income and I would like to know where this income is going.

examiner les progrès réalisés depuis. Malheureusement, ces rapports de suivi attirent très peu l'attention et nous allons modifier notre approche. Nous allons prendre l'un de nos rapports et le consacrer entièrement au suivi. Nous allons prendre un enjeu, ou plusieurs, et faire une nouvelle vérification. Nous allons alors être en bien meilleure position pour évaluer les progrès réalisés par le gouvernement.

Je dirais que dans la plupart des cas, le gouvernement répond très bien à nos recommandations et apporte les changements nécessaires. D'ailleurs, l'un des critères de rendement du Bureau est le degré de mise en oeuvre de nos recommandations. Généralement, environ 65 p. 100 de nos recommandations sont mises en oeuvre dans les cinq ans. C'est un peu bas, mais assez acceptable. Je ne voudrais pas que ce soit 100 p. 100.

**Le président:** Vous avez une meilleure feuille de route que les comités parlementaires, madame Fraser.

**Mme Fraser:** Le rapport présenté en septembre sera exclusivement un rapport de suivi.

[Français]

**Le sénateur Ferretti Barth:** Je vous admire beaucoup car vous avez le courage d'aller de l'avant avec ce travail pénible.

Au 31 mars 2001, presque la totalité des montants étaient dans les comptes bancaires des fondations. Ces montants dans ces comptes produisent certainement des intérêts et on ne fait aucunement mention de la question des intérêts.

Toutes ces sommes dorment dans les comptes bancaires des fondations et cela constitue un outrage à la population, aux contribuables. Cette situation est préoccupante. Des sommes énormes dorment dans des comptes bancaires et produisent des intérêts alors qu'autour de nous des besoins criants existent dans la population. Vos recommandations changeront-elles au moins en partie l'attitude du gouvernement à cet égard?

**Mme Fraser:** Le sénateur a raison. D'après les informations contenues dans les rapports annuels, les fonds sont placés et les fondations reçoivent des revenus sur ces placements, mais je ne suis pas au courant de l'ampleur des revenus.

Le choix d'investir ces sommes dans les projets de bourses ou de recherche appartient aux parlementaires. Je ne peux commenter sur le fait que des millions de dollars aient été versés à une cause ou à une autre car cela relève de la discrétion des parlementaires. Par contre, je m'inquiète lorsque je vois qu'il y a des sommes importantes qui dorment dans les comptes bancaires des fondations sans reddition de comptes adéquate.

**Le sénateur Ferretti Barth:** Est-ce que vous comptabilisez le montant initial donné aux fondations? Faites-vous un suivi pour savoir si ces montants, après qu'ils aient passé plusieurs années dans les caisses de la fondation, sont investis par la fondation? Ces sommes doivent rapporter un profit et j'aimerais savoir où vont ces profits?

**Ms Fraser:** I have no mandate regarding the foundations. We can check the departments' transactions. When the cheque is made to the foundation, we can check the amount that is being transferred, but once the funds are out of the governments' coffers, I have no mandate that would allow me to know what happened to these funds.

**Senator Ferretti Barth:** So we are in the dark as far as the profits flowing from these amounts are concerned?

**Ms Fraser:** Most foundations prepare annual reports and publish them on their Web site. The report contains financial statements that have been audited by private sector auditors. One can follow the revenues and expenditures of a foundation. However, that is the only information that we have.

**Senator Ferretti Barth:** Do you also have the mandate of examining the governments' decisions?

**Ms Fraser:** As I indicated earlier, my role is not to assess political choices. My role is to examine the management within departments and the manner in which programs and policies are implemented.

[English]

**Senator Lynch-Staunton:** There are two topics I should like to address. The first was adequately covered in the exchange between the Auditor General and Senator Bolduc, and that is how to re-establish parliamentary authority over these funds. I would hope that would include recovery of funds in the event a foundation is dissolved. As you pointed out earlier and in your report, in some foundations there is no provision for that whatsoever. They are out there in limbo. I said earlier that the funds are pro-rated to previous recipients. That is wrong.

Is there latitude for a foundation, any foundation, to allocate monies beyond its original intent? In other words, how strict are the bylaws or the guidelines imposed by the government that these funds be used for their original purpose? I suspect, although I do not have enough evidence to claim it as fact, that there is significant latitude there. A generous interpretation of the use of the funds could result in its original intent not being adopted or followed.

**Ms Fraser:** The major instruments for determining what the funds are to be spent on are the actual funding agreements between the governments and the foundations. In most of those agreements there are pretty clear guidelines and instructions on what the money is to be spent on. The issue is that should those guidelines not be respected, there is very little mechanism to enable us to know whether they have been respected. The initial agreements are probably not too bad.

**Mme Fraser:** Je n'ai aucun mandat en ce qui concerne les fondations. Nous pouvons vérifier les transactions des ministères. Lorsque le chèque est émis au nom de la fondation, nous pouvons vérifier le montant du transfert, mais une fois les fonds sortis des caisses du gouvernement, je n'ai aucun mandat pour savoir ce qui se passe avec ces fonds.

**Le sénateur Ferretti Barth:** Nous sommes donc dans l'ignorance en ce qui concerne les profits engendrés par ces montants?

**Mme Fraser:** La plupart des fondations produisent des rapports annuels et les publient sur leur site Web. On peut y voir un état financier qui a été examiné par un vérificateur du secteur privé. On peut y constater les revenus et les dépenses de la fondation. C'est toutefois la seule information dont nous disposons.

**Le sénateur Ferretti Barth:** Avez-vous aussi le mandat d'examiner les décisions du gouvernement?

**Mme Fraser:** Comme je l'ai indiqué tout à l'heure, mon rôle n'est pas d'évaluer des choix politiques. Mon rôle est d'examiner la gestion au sein des ministères et la façon dont les programmes et les politiques sont mis en application.

[Traduction]

**Le sénateur Lynch-Staunton:** J'aimerais aborder deux sujets. Le premier a été couvert de façon satisfaisante dans l'échange entre la vérificatrice générale et le sénateur Bolduc, soit les moyens à prendre pour rétablir l'autorité du Parlement sur ces fonds. J'aimerais bien que cela englobe le recouvrement des fonds en cas de dissolution d'une fondation. Comme vous l'avez fait remarquer précédemment, ainsi que dans votre rapport, dans le cas de certaines fondations, il n'y a aucune disposition à cet égard. Elles sont dans les limbes. J'ai dit tout à l'heure que les fonds étaient répartis au prorata entre les bénéficiaires antérieurs. C'est erroné.

Une fondation, n'importe laquelle, a-t-elle la marge de manoeuvre voulue pour allouer des fonds au-delà de son mandat original? Autrement dit, dans quelle mesure les règlements ou les lignes directrices imposées par le gouvernement sont-elles strictes et aptes à garantir que ces fonds seront utilisés pour atteindre le but visé à l'origine? Je soupçonne, tout en n'ayant pas suffisamment de preuves pour l'affirmer carrément, qu'il existe une marge de manoeuvre importante à cet égard. Une interprétation généreuse de l'utilisation des fonds pourrait se traduire par le non-respect ou la violation de l'intention originale.

**Mme Fraser:** Les principaux instruments qui dictent comment les fonds seront dépensés sont les accords de financement conclus entre le gouvernement et les fondations. Dans la plupart de ces accords, il existe des directives et des lignes directrices fort claires quant à l'usage qui doit être fait de l'argent. Le problème, c'est qu'il peut arriver que ces lignes directrices ne soient pas respectées. En effet, il n'y a guère de mécanismes qui nous permettent de savoir si elles l'ont été ou non. Les accords initiaux ne sont probablement pas trop mal.



**The Chairman:** Do you make it your business to study those issues and give an opinion on them?

**Ms Fraser:** We would be glad to do that. The issue we raise is this: Should the foundations spend money on other things, no one would know.

**Senator Lynch-Staunton:** That answers my question.

**Senator Bolduc:** Is it possible that those foundations can create other corporations? For example, in Quebec I remember that we had a foundation, and five years after that, it had created 140 corporations.

**The Chairman:** Do not give them ideas.

**Senator Bolduc:** Is it possible for them to do that?

**Ms Fraser:** I would suspect that it is possible for them to do that.

**Senator Bolduc:** That is extremely dangerous.

**Senator Mahovlich:** That would have to be in the report.

**Senator Lynch-Staunton:** That is after the fact.

**Senator Cools:** I am very interested in Senator Bolduc's statements. Senator Bolduc, as I understood it, was asking the Auditor General about her opinion. Is it the Financial Administration Act you were speaking of, or is it the Auditor General Act? My understanding is that you were considering, or musing aloud, really, about the possibility of amending the act to allow the Auditor General to audit foundations. I was not clear. Were you speaking of the Financial Administration Act or the Auditor General Act?

**Senator Bolduc:** Do you want me to answer, Mr. Chairman?

**Senator Cools:** Maybe you need the record to remember what you said.

**Senator Bolduc:** Usually we ask questions of the witnesses.

**Senator Cools:** I am trying to clarify what you said because my question builds on that.

**Senator Bolduc:** The fundamental problem is the direction and control of the instruments, the direction and control by Parliament, by government, by staff agencies or by department heads as well. If I were the minister responsible for those agencies, I would be embarrassed — for example, the Minister of Industry, insofar as foundations are concerned.

It is the Financial Administration Act, to answer your question. Within that, the role of the auditor would be defined.

**Senator Cools:** Now I am clear. For the record, I would not support an amendment either to the Financial Administration Act or the Auditor General Act to enable the Auditor General to become the auditor to these foundations. The reason would be

**Le président:** Pensez-vous qu'il est de votre ressort d'étudier ces questions et d'exprimer une opinion à ce sujet?

**Mme Fraser:** Nous le ferions volontiers. Le problème que nous soulevons est le suivant: si les fondations dépensaient l'argent pour autre chose, personne ne le saurait.

**Le sénateur Lynch-Staunton:** Cela répond à ma question.

**Le sénateur Bolduc:** Est-il possible que ces fondations créent d'autres sociétés? Par exemple, au Québec, je me souviens d'une fondation qui, en l'espace de cinq ans, avait créé 140 sociétés.

**Le président:** Ne leur donnez pas des idées.

**Le sénateur Bolduc:** Leur est-il possible de faire cela?

**Mme Fraser:** Je soupçonne qu'il leur est possible de faire cela.

**Le sénateur Bolduc:** C'est extrêmement dangereux.

**Le sénateur Mahovlich:** Il faudrait que cela figure dans le rapport.

**Le sénateur Lynch-Staunton:** Mais c'est après coup.

**Le sénateur Cools:** Je m'intéresse beaucoup aux propos du sénateur Bolduc. Si j'ai bien compris, le sénateur Bolduc demandait à la vérificatrice générale son opinion. Parliez-vous de la Loi sur la gestion des affaires publiques ou de la Loi sur le vérificateur général? Si je ne m'abuse, vous envisagiez, ou plutôt vous évoquiez tout haut, la possibilité de modifier la loi pour permettre au Bureau du vérificateur général de vérifier les fondations. Ce n'est pas clair pour moi. Parliez-vous de la Loi sur la gestion des finances publiques ou de la Loi sur le vérificateur général?

**Le sénateur Bolduc:** Voulez-vous que je réponde, monsieur le président?

**Le sénateur Cools:** Peut-être avez-vous besoin du compte rendu pour vous rappeler ce que vous avez dit.

**Le sénateur Bolduc:** Habituellement, nous posons des questions aux témoins.

**Le sénateur Cools:** J'essaie de clarifier vos propos puisque ma question y fait suite.

**Le sénateur Bolduc:** Le problème fondamental, c'est l'orientation et le contrôle des instruments, l'orientation et le contrôle que peuvent exercer le Parlement, le gouvernement, les dirigeants des agences ou des ministères. Si j'étais le ministre responsable d'agences comme celles-là — par exemple, le ministre de l'Industrie, — je serais dans l'embarras en ce qui concerne ces fondations.

Pour répondre à votre question, je parlais de la Loi sur la gestion des finances publiques. Dans ce contexte, le rôle du vérificateur serait défini.

**Le sénateur Cools:** Maintenant, c'est clair. Je tiens à dire officiellement que je n'appuierais pas un amendement qui serait apporté soit à la Loi sur la gestion des finances publiques ou à la Loi sur le vérificateur général en vue de permettre au Bureau du

very simple and straightforward. It is a matter of principle, frankly. I belong to the group of people who believe that there is far too much government in our community. I would not like to see the arms and scope of government continue to expand. We have simply too much government.

These foundations were created as an alternate method of delivering services and programs. The government has at its disposal any ministry or any other agency, and it chose this in particular as a way of expanding government itself. I would not like to see these foundations become a part of government since the Auditor General's job is to really audit government and governance.

My major point relates to the fact that the government, in setting up these foundations, has adopted the position that the recording of these liabilities should be in the year that the funding was provided and the year of the establishment of the liabilities. As I said before, government must face an enormous set of problems. Also, the government adopted a position that it would constitute these foundations as arm's-length organizations.

I would like to return to your statements, Auditor General, in the Public Accounts of Canada, page 1.33. I return to the Canadian Institute of Chartered Accountants and the Public Sector Accounting Board. Your statement on that same page is as follows:

In light of questions and concerns raised about the accounting by governments in Canada for transactions such as those involving the foundations, PSAB has initiated two projects to clarify accounting standards in these areas. The Government should closely monitor progress on these two projects, due to the amount of public money involved with the foundations and the resultant distorting effects of its current accounting policies.

"Distorting effects," that is your opinion. That is a value statement. However, I was wondering if, Madam Auditor General, you could tell the committee anything about the two projects of the PSAB.

It seems that the government is conforming in establishing these foundations and in its accounting practices around the recording of liabilities. The government believes and states that it is conforming to the standards set out by the PSAB.

Since you have mentioned these two projects in your report, can you tell us about the progress of those two PSAB projects and of the results, if any?

**Ms Fraser:** I had mentioned the two projects earlier in one of my responses. The first is on the definition of what is included in what we call "the government entity": What organizations would be part of the government's financial statements? At the federal level, we have concerns about these foundations. However, at the

vérificateur général de se charger de la vérification de ces fondations. La raison en est très simple. Franchement, c'est une question de principe. Je fais partie de ces gens qui estiment que le gouvernement est déjà beaucoup trop présent dans notre société. Je ne souhaite tout simplement pas voir le gouvernement étendre ses tentacules. Le gouvernement a déjà beaucoup trop de poids.

Ces fondations ont été créées en tant que mécanismes différents de prestation de programmes et de services. Le gouvernement avait à sa disposition n'importe quel ministère ou agence, mais il a choisi ce mode particulier pour élargir son champ d'action. Je ne voudrais pas que ces fondations deviennent une partie du gouvernement étant donné que le travail du vérificateur général consiste à assurer la vérification des opérations de gouvernement et de la gestion des affaires publiques.

Mon principal argument tient au fait qu'en établissant ces fondations, le gouvernement a adopté la position qu'il convenait de comptabiliser ses dépenses au cours de l'exercice où le financement a été fourni, c'est-à-dire l'exercice où ces obligations ont été contractées. Comme je l'ai dit auparavant, le gouvernement doit faire face à une multitude de problèmes considérables. En outre, il a décidé que ces fondations seraient indépendantes.

Madame la vérificatrice générale, j'aimerais revenir sur ce que vous avez affirmé dans les Comptes publics du Canada. Je reviens au Conseil sur la comptabilité dans le secteur public et à l'Institut canadien des comptables agréés. À la même page, on peut lire:

Vu les questions et les préoccupations soulevées par le traitement comptable adopté par les gouvernements au Canada pour des opérations comme celles des fondations, le CCSP a lancé deux projets visant à préciser les normes comptables dans ces domaines. Le gouvernement devrait suivre de près l'avancement de ces deux projets, étant donné l'importance des fonds publics en jeu dans le cas des fondations et les effets de distorsion des conventions comptables actuelles.

Selon votre opinion, nous sommes en présence d'«effets de distorsion». C'est un jugement de valeur. Cependant, je me demandais, madame la vérificatrice générale, si vous pouviez nous dire quoi que ce soit au sujet des deux projets du CCSP.

Il semble que dans le contexte de la création de ces fondations, le gouvernement se conforme à ses pratiques comptables en ce qui concerne la comptabilisation des dépenses. Le gouvernement estime qu'il respecte les normes établies par le CCSP.

Étant donné que vous avez mentionné ces deux projets dans votre rapport, pourriez-vous nous dire où ils en sont et quels sont leurs résultats, s'il y a lieu?

**Mme Fraser:** J'ai mentionné ces deux projets plus tôt dans l'une de mes réponses. Le premier porte sur la définition de ce que nous appelons une «entité gouvernementale». Quelles organisations devraient figurer dans les états financiers du gouvernement? Au niveau fédéral, nous avons des inquiétudes au sujet de ces



provincial level, there is also a great concern about school boards, colleges, hospital networks and so on. There is a great deal of discussion going on.

A draft paper was produced. A forum will be held on June 19, I believe. That project seems to be going well. I expect that there will be new standards issued in the next year.

There is a second project on the definition of transfers. As I mentioned earlier, very little guidance is given currently to transfers, especially transfers in these new arrangements where large sums of money are being given in advance of need. That project is somewhat slower than the first one. It will probably take up to two years before there is new guidance.

Returning to the comment that we made about distortion, I am concerned when I see transfers of billions of dollars recorded as expenditures — for instance, expenditures on innovation transferred to the Canadian Foundation for Innovation and recorded as expenditures on innovation — when the money has just been transferred from one bank account to another and has not been spent for the intended ultimate goal. That was the question I was raising there.

The same concern applies to scholarships. The money has gone into a foundation but has not flowed through to the ultimate intended recipients. There could be distortion in the financial statements and in representing the financial activity of the government by these very large sums of money that have been transferred out and yet have not gone through to the ultimate program recipients.

**Senator Cools:** The government has consistently informed us and has said again and again that its decisions to provide funding to these arm's-length organizations should be recorded in the year that the liabilities are incurred. The government has been quite consistent in its position.

I do not know, Mr. Chairman, how we will resolve this difference of opinion. The government has been clear that it has been abiding by the standards and principles of the Canadian Institute of Chartered Accountants' Public Sector Accounting Board and that it is conforming with proper accounting practises. Perhaps we could look at the two projects and the draft paper that the Auditor General has referred to, which, from what I understand, will be available shortly. The government's position is clear. We have a major disagreement.

**Ms Fraser:** If I could respond to that, we do not really have a disagreement. I did not qualify. If we had a disagreement, I would have qualified the Public Accounts of Canada. The government has respected its accounting policies. Those are acceptable under current standards. The point is that I do not think current standards took into account these new transactions. They are being looked at and new standards will be set. I do not want to prejudge what would happen out of that standard-setting process, which could take a while yet.

fondations. Cependant, au niveau provincial, on se préoccupe aussi beaucoup au sujet des conseils scolaires, des collèges, des réseaux d'hôpitaux, et cetera. Il y a énormément de discussions à ce sujet.

Une ébauche a été rédigée et un colloque aura lieu le 19 juin, si je ne m'abuse. Ce projet semble très bien se dérouler. Je prévois que de nouvelles normes seront disponibles l'an prochain.

Le second projet porte sur la définition des transferts. Comme je l'ai mentionné tout à l'heure, il y a très peu de directives à l'heure actuelle au sujet des transferts et particulièrement des transferts dans ces nouveaux arrangements où des sommes considérables d'argent sont payées à l'avance. Ce projet progresse plus lentement que le premier. Il faudra probablement attendre deux ans avant d'avoir de nouvelles lignes directrices.

Pour en revenir aux commentaires que nous avons faits au sujet des effets de distorsion, je m'inquiète lorsque je vois des transferts de milliards de dollars comptabilisés comme dépenses — par exemple, les sommes transférées à la Fondation canadienne pour l'innovation et comptabilisées comme dépenses d'innovation — alors que l'argent a simplement été transféré d'un compte de banque à un autre et n'a pas été encore dépensé pour réaliser l'objectif ultime prévu. C'est la question que je soulevais.

La même préoccupation s'applique à l'égard des bourses. L'argent a été versé à une fondation mais il n'a pas été remis aux bénéficiaires ultimes prévus. Il pourrait y avoir un effet de distorsion dans les états financiers, notamment pour ce qui est de la représentation de l'activité financière du gouvernement étant donné que ces sommes très considérables ont été transférées mais n'ont pas encore été versées aux bénéficiaires ultimes du programme.

**Le sénateur Cools:** Le gouvernement a réitéré à maintes reprises que le financement de ces organisations sans lien de dépendance devrait être comptabilisé au cours de l'exercice où ces obligations sont contractées. Le gouvernement n'a jamais dévié de sa position.

Monsieur le président, j'ignore comment nous réglerons cette divergence d'opinion. Le gouvernement a affirmé clairement qu'il a respecté les principes et les normes du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés, en sus de ses propres pratiques comptables. Peut-être devrions-nous examiner les deux projets et l'ébauche de rapport dont la vérificatrice générale a parlé qui, d'après ce que j'ai compris, sera disponible sous peu. La position du gouvernement est claire. Nous sommes en présence d'un désaccord important.

**Mme Fraser:** Si je puis me permettre, nous ne sommes pas vraiment en désaccord. Je n'ai pas assorti mon opinion d'une réserve. Si nous avions été en désaccord, j'aurais émis une réserve dans les Comptes publics du Canada. Le gouvernement a respecté ses politiques comptables. Ces dernières sont acceptables selon les normes actuelles. Le problème, à mon avis, c'est que les normes actuelles ne prennent pas en compte ces nouvelles transactions. Je ne veux pas préjuger de l'issue du processus d'élaboration des normes, qui pourrait prendre un certain temps.

I would add that the government, for at least two years, did not respect objective accounting standards, and for that reason my predecessor qualified the Public Accounts of Canada because it recorded liabilities to organizations that did not exist.

**Senator Baker:** The press coverage of your speech to the Certified General Accountants of Canada said something like you claimed that the government was sheltering \$7.1 billion in nine arm's-length foundations over five years in order to mask its ballooning budget surpluses. Is that a correct summation of what you actually said?

**Ms Fraser:** Mr. Chair, I am sure that the senator knows that journalists take great liberties with what is actually said. What I did say, I suspect, and I think we can go back to previous testimony of the deputy comptroller general, that it is quite clear that one of the motivations of establishing these transfers in this way was that they be recorded as an expenditure when the transfer was made.

**Senator Baker:** Is that a "yes" or a "no"? Did you say it? Is that a correct reflection?

**Ms Fraser:** I did not say those specific words, no. I did say, though, that one of the motivations for establishing the foundations in the way that they are is that these transfers are recorded as expenditures when the initial transfer is made.

**Senator Baker:** In other words, you did not accuse the government of doing this in order to mask its ballooning budget surpluses. Did you say that it was an intentional thing on the part of the government in order to mask its ballooning budget surpluses?

**Ms Fraser:** I do not think those were my words.

**Senator Baker:** I read your speech, and I did not see those words.

**Ms Fraser:** That is an interpretation by a journalist.

**Senator Baker:** Do you find these interpretations appear quite often with journalists?

**Ms Fraser:** I am surely the honourable senator knows better than I the answer to that question.

**The Chairman:** This has been very helpful. Ms Fraser, your opening statement was a very succinct synopsis of the issues. The dialogue with senators has been helpful.

As I indicated, we will need to take some more time with this issue. We will have the heads of the foundations here to testify — perhaps some of the ministers — about the agreements, so that we can see what we are dealing with, always bearing in mind that our preoccupation is with where Parliament fits in and the accountability to Parliament of ministers and of these agencies.

The committee continued *in camera*.

J'ajouterais que depuis au moins deux ans, le gouvernement ne respecte pas les normes objectives de comptabilité puisqu'il a comptabilisé des transferts à des organisations qui n'existaient pas et que c'est précisément pour cette raison que mon prédécesseur a émis une réserve dans les Comptes publics du Canada.

**Le sénateur Baker:** D'après ce qu'ont rapporté les médias de votre allocution devant les comptables généraux licenciés du Canada, vous avez affirmé que le gouvernement avait dissimulé 7,1 milliards de dollars dans neuf fondations sans lien de dépendance sur une période de cinq ans afin de masquer des surplus budgétaires croissants. Est-ce un résumé fidèle de vos propos?

**Mme Fraser:** Monsieur le président, je suis sûre que le sénateur sait que les journalistes prennent de grandes libertés avec nos propos. Ce que je pense avoir dit, et nous pouvons consulter le témoignage précédent du contrôleur général adjoint, c'est qu'il est évident que l'un des motifs pour lesquels on a établi les transferts de cette façon, c'est qu'on souhaitait qu'ils soient comptabilisés comme dépenses au moment où le transfert était effectué.

**Le sénateur Baker:** Était-ce un «oui» ou un «non»? Avez-vous dit cela? Est-ce le reflet fidèle de vos propos?

**Mme Fraser:** Je n'ai pas prononcé précisément ces mots. Cependant, j'ai dit que l'une des raisons pour lesquelles les fondations ont été créées de cette façon, c'est qu'on voulait que ces transferts soient comptabilisés comme dépenses au moment du transfert initial.

**Le sénateur Baker:** Autrement dit, vous n'accusez pas le gouvernement d'agir ainsi pour masquer des surplus budgétaires croissants. Avez-vous affirmé que le gouvernement agissait délibérément de cette façon pour masquer des excédents budgétaires croissants?

**Mme Fraser:** Je ne pense pas avoir employé ces termes.

**Le sénateur Baker:** J'ai lu votre discours, et je n'ai pas vu ces termes.

**Mme Fraser:** C'est l'interprétation d'un journaliste.

**Le sénateur Baker:** Selon vous, arrive-t-il très souvent aux journalistes de se livrer à de telles interprétations?

**Mme Fraser:** Je suis certaine que le sénateur connaît mieux que moi la réponse à cette question.

**Le président:** Cet échange a été très utile. Madame Fraser, votre exposé a très bien résumé les questions. Le dialogue avec les sénateurs a été utile.

Comme je l'ai dit, il nous faudra consacrer encore un peu de temps à cette question. Nous recevrons comme témoins les dirigeants des fondations, et peut-être aussi certains des ministres pour nous parler des accords, et nous verrons donc de quoi ils retournent, toujours en tenant compte du fait que ce qui nous préoccupe, c'est la place du Parlement et la responsabilité des ministres et de ces organismes devant le Parlement.

La séance se poursuit à huis clos.













*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Communication Canada – Publishing  
Ottawa, Ontario K1A 0S9

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Communication Canada – Édition  
Ottawa (Ontario) K1A 0S9

WITNESSES:

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Ms Sheila Fraser, Auditor General of Canada;  
Ms Maria Barrados, Assistant Auditor General, Audit Operations  
Branch;  
Mr. John Mayne, Principal, Audit Operations Branch.

TÉMOINS:

*Du Bureau du vérificateur général du Canada:*

Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada;  
Mme Maria Barrados, vérificatrice générale adjointe, Direction d'  
opérations de vérification;  
Mr. John Mayne, Directeur principal, Direction des opérations  
vérifications.



CA1  
YC13  
N14



First Session  
Thirty-seventh Parliament, 2001-02

Première session de la  
trente-septième législature, 2001-2002

## SENATE OF CANADA

## SÉNAT DU CANADA

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

# National Finance

# Finances nationales

*Chairman:*  
The Honourable LOWELL MURRAY, P.C.

*Président:*  
L'honorable LOWELL MURRAY, c.p.

Tuesday, June 11, 2002

Le mardi 11 juin 2002

Issue No. 42

Fascicule n° 42

**Seventh meeting on:**  
The examination of the Main Estimates for  
the fiscal year ending March 31, 2003  
(First meeting on the National Capital Commission)

**Septième réunion concernant:**  
L'étude du Budget principal des dépenses pour l'exercice se  
terminant le 31 mars 2003 (première réunion concernant  
le Commission de la Capitale nationale)

WITNESSES:  
(See back cover)

TÉMOINS:  
(Voir à l'endos)



THE STANDING SENATE COMMITTEE ON  
NATIONAL FINANCE

The Honourable Lowell Murray, P.C. *Chairman*

The Honourable Anne C. Cools, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Banks	Furey
Bolduc	Kinsella
* Carstairs, P.C. (or Robichaud, P.C.)	* Lynch-Staunton (or Kinsella)
Comeau	Mahovlich
Doody	Stratton
Ferretti Barth	Tunney
Finnerty	

*\*Ex Officio Members*

(Quorum 4)

*Changes in membership of the committee:*

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Stratton substituted for that of the Honourable Senator Comeau (*June 11, 2002*).

The name of the Honourable Senator Comeau substituted for that of the Honourable Senator Stratton (*June 11, 2002*).

The name of the Honourable Senator Banks substituted for that of the Honourable Senator Baker (*June 5, 2002*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES  
FINANCES NATIONALES

*Président:* L'honorable Lowell Murray, c.p.

*Vice-présidente:* L'honorable Anne C. Cools

et

Les honorables sénateurs:

Banks	Furey
Bolduc	Kinsella
* Carstairs, c.p. (ou Robichaud, c.p.)	* Lynch-Staunton (ou Kinsella)
Comeau	Mahovlich
Doody	Stratton
Ferretti Barth	Tunney
Finnerty	

*\*Membres d'office*

(Quorum 4)

*Modifications de la composition du comité:*

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit:

Le nom de l'honorable sénateur Stratton est substitué à celui de l'honorable sénateur Comeau (*le 11 juin 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Comeau est substitué à celui de l'honorable sénateur Stratton (*le 11 juin 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Banks est substitué à celui de l'honorable sénateur Baker (*le 5 juin 2002*).



**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Tuesday, June 11, 2002  
(56)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 9:32 a.m. this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Senator Murray, P.C., presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Banks, Bolduc, Comeau, Cools, Doody, Ferretti Barth, Finnerty, Kinsella, Mahovlich, Murray, P.C., Stratton, Tunney (12).

*In attendance:* Mr. Guy Beaumier, Research Officer, Library of Parliament.

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on March 6, 2002, the committee continued its examination of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2003.

**WITNESSES:**

*From the National Capital Commission:*

Mr. Marcel Beaudry, Chairman;

Mr. Curry Wood, Vice-President, Capital Planning and Information Management Branch;

Ms Micheline Dubé, Vice-President, Corporate and Information Management Services Branch.

The committee began examination of the operations and budget of the National Capital Commission.

Mr. Beaudry made an opening statement and, with Ms Dubé, answered questions from members of the committee.

At 11:15 a.m., the committee continued its sitting *in camera*.

The committee undertook discussion of its study and draft budget on the administrative contract at the Goose Bay, Labrador Airfield.

After discussion, it was moved by the Honourable Senator Ferretti Barth — That the Committee concur in the following budget application for the purpose of its consideration of the administrative contract of the Goose Bay Labrador Airfield, and that the Chair submit the said budget to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration for approval:

Professional and Other Services for the purpose of engaging the Parliamentary Centre for research assistance	\$ 9,525
All Other Expenditures	\$ 475
<b>Total</b>	<b>\$ 10,000</b>

**PROCÈS-VERBAL**

OTTAWA, le mardi 11 juin 2002  
(56)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 32 dans salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable sénateur Murray, c.p. (*président*).

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Banks, Bolduc, Comeau, Cools, Doody, Ferretti Barth, Finnerty, Kinsella, Mahovlich, Murray, c.p., Stratton et Tunney (12).

*Également présent:* M. Guy Baumier, attaché de recherche, Bibliothèque du Parlement.

*Sont également présents:* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le 6 mars 2002, le comité poursuit l'examen du Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003.

**TÉMOINS:**

*De la Commission de la Capitale nationale:*

M. Marcel Beaudry, président;

M. Curry Wood, vice-président, Direction de l'aménagement de la capitale et de la gestion de l'immobilier;

Mme Micheline Dubé, vice-présidente, Direction des services généraux et de la gestion de l'information.

Le comité entreprend l'examen des opérations et du budget de la Commission de la Capitale nationale.

M. Beaudry fait une déclaration et, avec Mme Dubé, répond aux questions des membres du comité.

À 11 h 15, la séance se poursuit à huis clos.

Le comité entreprend de discuter de son étude et d'un budget préliminaire relatifs au contrat administratif à l'aérodrome de Goose Bay, au Labrador.

Après discussion, il est proposé, par l'honorable sénateur Ferretti Barth — Que le comité souscrit à la demande de budget suivante aux fins de l'examen du contrat administratif de l'aérodrome de Goose Bay, au Labrador, et que le président présente ledit budget au Comité sénatorial permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration, aux fins d'approbation:

Services professionnels et autres, aux fins des demandes d'assistance de recherche au Centre parlementaire	9 525 \$
Autres dépenses	475 \$
<b>Total</b>	<b>10 000 \$</b>

The question being put on the motion, it was adopted.

At 11:29 a.m., committee adjourned to the call of the Chair.

*ATTEST:*

La question, mise aux voix, est adoptée.

À 11 h 29, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ:*

*Le greffier du comité,*

Tõnu Onu

*Clerk of the Committee*



**EVIDENCE**

OTTAWA, Tuesday, June 11, 2002

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:32 a.m., to examine the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2003.

**Senator Lowell Murray** (*Chairman*) in the Chair.

[*English*]

**The Chairman:** This committee always has before it the Main Estimates for a given fiscal year. Having the Main Estimates before us provides the committee with the latitude to inquire into just about anything that comes within the authority of the federal government. In that connection, and on the initiative of the Deputy Chairman of the Committee, Senator Cools, we have invited the chairperson and officers of the National Capital Commission to appear before us today.

[*Translation*]

We are pleased to welcome Mr. Marcel Beaudry, Chairman of the National Capital Commission for the past ten years. Mr. Beaudry was appointed back in 1992.

[*English*]

He is a lawyer from Hull, Quebec, who has combined law practice with undertakings in the hotel and restaurant business, residential and commercial construction and real estate development. Mr. Beaudry has been a member of the board of directors of numerous companies, financial institutions and universities. He has chaired numerous fundraising initiatives. He is a former member of the Belanger-Campeau commission, set up by the government of Quebec in 1990. He was the Mayor of the City of Hull, and he has an honorary doctorate from the University of Ottawa. I will not embarrass him or take the time of the committee with a lengthy biography.

We are happy to have him here, together with his officers, Mr. Wood and Ms Dubé. Mr. Beaudry has an opening statement to make, after which I will turn to senators for questions and comments.

[*Translation*]

**Mr. Marcel Beaudry, Chairman, National Capital Commission:** I welcome this opportunity to discuss the performance and financial operations of the National Capital Commission with you today. The mission of the NCC is to make Canada's Capital Region a symbol of pride and unity for all Canadians. Our mandate has three key themes that guide the NCC's day-to-day activities and its long-term planning. These are: creating a meeting place for all Canadians; using the Capital to help Canadians learn about Canada; and safeguarding and preserving cultural heritage and natural treasures for future generations.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mardi 11 juin 2002

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 32, dans le but d'examiner le Budget principale des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003.

**Le sénateur Lowell Murray** (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le président:** Le comité a pour mandat d'examiner le Budget des dépenses pour un exercice donné, ce qui lui permet de poser des questions sur n'importe quel secteur d'activité qui relève de la compétence du gouvernement fédéral. Dans ce contexte, et à la demande de la vice-présidente du comité, le sénateur Cools, nous avons invité le président et des fonctionnaires de la Commission de la Capitale nationale à comparaître devant nous aujourd'hui.

[*Français*]

Nous avons le plaisir d'accueillir M. Marcel Beaudry, président de la Commission de la Capitale nationale depuis déjà dix ans — M. Beaudry fut nommé en 1992.

[*Traduction*]

M. Beaudry est un avocat de Hull, au Québec. En plus de pratiquer le droit, il est un homme d'affaires qui a mené des activités dans l'industrie hôtelière et de la restauration, le secteur de la construction d'habitations et d'immeubles commerciaux, et le secteur de l'immobilier. M. Beaudry a fait partie du conseil d'administration de nombreuses sociétés, institutions financières et universités. Il a présidé de nombreuses campagnes de financement. C'est un ancien membre de la commission Bélanger-Campeau, mise sur pied par le gouvernement du Québec en 1990. Il a été maire de Hull, et est titulaire d'un doctorat honorifique de l'Université d'Ottawa. Je ne veux pas lui causer de l'embarras ou empiéter sur le temps du comité en me lançant dans une longue biographie à son sujet.

Nous sommes heureux d'accueillir M. Landry et ses fonctionnaires, M. Wood et Mme Dubé. Nous entendrons d'abord la déclaration liminaire de M. Beaudry, après quoi nous passerons aux questions et commentaires des sénateurs.

[*Français*]

**M. Marcel Beaudry, président, Commission de la Capitale nationale:** Il me plaisir de discuter avec vous du rendement et des opérations financières de la Commission de la Capitale nationale. Notre mission est de faire en sorte que la région de la Capitale nationale soit une source de fierté et un symbole d'unité pour tous les Canadiens et Canadiennes. Notre mandat est composé des trois principaux volets suivants qui guident nos activités quotidiennes et notre planification à long terme: créer un lieu de rencontre pour tous les Canadiens et Canadiennes; se servir de la capitale pour aider les Canadiens et Canadiennes à apprendre à connaître le Canada; protéger et préserver le patrimoine culturel et les trésors naturels pour les prochaines générations.

*[English]*

To accomplish this mandate, every year the Treasury Board provides the commission with approximately \$42 million in operating funds, \$14 million for payments to municipalities in the National Capital Region in lieu of property taxes and \$20 million in capital funds. Special projects, such as the redevelopment of the Lebreton Flats and the revitalization of Sparks Street, are funded separately.

The NCC also raises approximately \$22 million per year on its own through rental agreements for more than 700 properties, sponsorships, merchandizing and user fees. These revenues enable the NCC to reduce its dependency, as a Crown corporation, on central funding from government appropriations.

The NCC has an acquisition and disposal fund that enables us to retain the proceeds from selling surplus property that no longer plays a capital role and for acquiring and rehabilitating assets. Through this fund, the NCC was able to acquire environmentally sensitive lands such as the Mer Bleue Bog in the Greenbelt and, most recently, lands along Sussex Drive. Proceeds were also used to rebuild Champlain Bridge and Portage Bridge.

I would like to take a few moments to explain how the NCC makes the most of its resources throughout its day-to-day operations. To fulfil our mandate, we concentrate on four business lines: programming, planning, real asset management and corporate services.

*[Translation]*

Programming includes activities that promote the National Capital Region as a place to experience and celebrate our Canadian heritage, culture and achievements.

In addition to Canada Day and Winterlude, these programs include skating on our historic Rideau Canada, Fall Rhapsody, Sunday Bike Days as well as outreach programs such as the popular Christmas Lights Across Canada.

*[English]*

A recent addition to the capital's many attractions is the Canada and the World Pavilion. The pavilion showcases the achievements of Canadians on the international stage. It is a model of successful partnership with both the private and the public sectors. It has recently received top honours from Attractions Canada as the best new attraction in Canada.

Since 1991, NCC programs have earned more than 75 awards from professional associations.

*[Traduction]*

Afin de remplir ce mandat, le Conseil du Trésor nous donne, chaque année, près de 42 millions de dollars pour les dépenses de fonctionnement général, 14 millions de dollars pour les paiements en lieu de taxes foncières aux municipalités de la région de la Capitale nationale et 20 millions de dollars pour les dépenses en capital. Les projets spéciaux tels que le réaménagement des plaines LeBreton et la revitalisation de la rue Sparks sont financés à partir de fonds séparés.

La CCN récolte près de 22 millions de dollars par année grâce à des ententes de location pour ses 700 propriétés et plus, aux commandites, au marchandisage et à la tarification. Ces revenus permettent à la CCN de réduire sa dépendance, en tant que société d'État, face au financement central provenant des crédits gouvernementaux servant à remplir son mandat.

La CCN possède un fonds d'acquisition et de cession lui permettant de conserver les recettes tirées de la vente de ses propriétés excédentaires qui ne jouent plus un rôle d'intérêt national, et d'acquérir et de restaurer ces biens. C'est au moyen de ce fonds que la CCN a pu acquérir des terrains écologiquement sensibles tels que la tourbière de la mer Bleue située dans la Ceinture de verdure et plus récemment, des terrains situés le long de la promenade Sussex. Ce fonds a également servi à financer la reconstruction du pont Champlain et du pont du Portage.

J'aimerais prendre quelques instants pour vous expliquer comment la CCN arrive à soutirer le maximum de ses ressources dans ses opérations quotidiennes. Afin de remplir notre mandat, nous nous concentrons dans quatre secteurs d'activités: la programmation, la planification, la gestion de l'immobilier et les services généraux.

*[Français]*

La programmation comprend des activités visant à promouvoir la région de la Capitale nationale comme endroit privilégié pour vivre et célébrer nos réalisations, notre culture et notre patrimoine canadien.

En plus de la fête du Canada et du Bal de neige, ces programmes comprennent le patinage sur le canal Rideau, Coloris automnal et les vélos-dimanches ainsi que les programmes de rayonnement tels que le programme populaire, les lumières de Noël au Canada.

*[Traduction]*

Le Pavillon Canada-Monde est la plus récente attraction parmi les nombreuses déjà existantes dans la capitale. Il met en valeur les réalisations de Canadiens et de Canadiennes sur la scène internationale. Il se veut un modèle de réussite de partenariat avec les secteurs privé et public. Le Pavillon a récemment été couronné Meilleure nouvelle attraction au Canada en 2002 par Attractions Canada.

Depuis 1991, les programmes de la CCN ont reçu plus de 75 prix d'associations professionnelles.



*[Translation]*

Our second major activity, Planning the Capital, involves creating and maintaining the vision for the Capital, planning for the use of federal lands in the National Capital Region, and designing and guiding their physical development. Planning the Capital focuses on federal interests specific to the symbolic, cultural and administrative functions of a capital - functions that make a capital city and its surrounding region unique.

For more than 100 years, the NCC and its predecessors have played a lead role in planning and building the Capital. The Gréber Plan and subsequent plans have helped transform the region into a vibrant, green Capital that is a source of pride for all Canadians. This planning work continues today.

*[English]*

Following completion of the plan for Canada's capital in 1999, the NCC has concentrated on preparing a plan for the core area of the capital. This plan will elaborate land use policy and proposals for federal lands in the core areas of Ottawa and Gatineau. Under the umbrella of this plan, the revitalization of Sparks Street and the redevelopment of Lebreton Flats will reach the detailed planning and development stage.

With the two new cities of Ottawa and Gatineau, the NCC is working on various planning projects. Studies of interprovincial transportation, as well as the review of new municipal official plans being developed by the cities, are examples of this collaboration.

*[Translation]*

The NCC regularly earns awards from a variety of national and provincial organizations in a range of disciplines such as architecture, urban planning and landscape design. Last year, for instance, the NCC received the prestigious Vision in Planning Award from the Canadian Institute of Planners for the implementation of the Gréber Plan.

Other plans, such as the 1996 Greenbelt Mast Plan and 2000 Core Area Concept have received national awards. In total we have received 42 awards since 1990 in the area of planning.

The NCC's real property portfolio includes the properties that are essential to the character of the National Capital Region. Lands such as the Greenbelt, Gatineau Park and Urban Parks form part of the National Interest Land Mass in accordance with their national significance and in keeping with sound environmental practices.

*[English]*

The NCC is the largest landowner in the National Capital Region. In all we own and manage 53,471 hectares of land. We are also responsible for six official residences, 170 kilometres of recreational pathways, almost 250 kilometres of walking and

*[Français]*

Notre deuxième secteur d'activité, la planification de la capitale, nécessite la création et le maintien d'une vision pour la capitale, la planification de l'utilisation des terrains fédéraux de la région, et la conception et direction de leur développement physique. La planification de la capitale se concentre sur les intérêts fédéraux se rapportant à des fonctions administratives, culturelles et symboliques d'une capitale — lesquelles font de la capitale et des environs une région unique.

Pendant plus de 100 ans, la CCN et ses prédécesseurs ont joué un rôle de premier plan dans la planification et l'édification de la capitale. Le plan Gréber, et autres plans qui ont suivi, ont contribué à faire de la région une capitale vibrante et verte, véritable source de fierté pour tous les Canadiens et Canadiennes. Ce travail de planification se poursuit encore aujourd'hui.

*[Traduction]*

Après avoir terminé le plan de la capitale du Canada en 1999, la CCN a consacré ses énergies à la préparation d'un plan de secteur. Ce plan tracera les politiques et les propositions en matière d'utilisation des terrains fédéraux dans les secteurs du cœur d'Ottawa et de Gatineau. C'est sous l'égide de ce plan que la revitalisation de la rue Sparks et le réaménagement des plaines LeBreton parviendront à l'étape détaillée de développement et de planification.

La CCN travaille, de concert avec les deux nouvelles villes d'Ottawa et de Gatineau, à divers projets de planification. Les études sur le transport interprovincial ainsi que la révision des nouveaux plans municipaux élaborés par les villes sont des exemples de cette collaboration.

*[Français]*

La CCN reçoit régulièrement des prix de plusieurs associations provinciales et nationales dans diverses disciplines, comme l'architecture, la planification urbaine et l'aménagement paysager. L'an dernier, par exemple, le plan Gréber a reçu le prix de la vision en urbanisme de l'Institut canadien des urbanistes pour l'implantation dudit plan.

Les autres plans, comme le Plan directeur de la Ceinture de verdure de 1996 et le Concept du cœur de la capitale de 2000, entre autres, ont aussi reçu des prix nationaux. Depuis 1990, la CCN a reçu 42 prix dans le domaine de la planification.

Les biens immobiliers de la CCN comprennent des propriétés qui sont essentielles au caractère de la région de la Capitale nationale. Des terrains comme la Ceinture de verdure, le parc de la Gatineau et les parcs urbains constituent une partie de la masse de terrains d'intérêt national, ayant une importance nationale et étant conformes à des pratiques environnementales reconnues.

*[Traduction]*

La CCN est le plus grand propriétaire de terrains de la région. Elle possède déjà 53 471 hectares de terrain dans la région de la Capitale nationale. La CCN est également responsable de six résidences officielles, de 170 kilomètres de sentiers récréatifs, de près de 250 kilomètres de pistes de ski et de sentiers pour la

skiing trails in Gatineau Park and the Greenbelt, almost 500 hectares of capital parks and nationally significant public spaces, and manage approximately 700 buildings and 40 bridges.

Since the mid-1980s, when Treasury Board directed federal departments and Crown corporations to divest themselves of surplus land, the NCC has undertaken a rationalization of its land holdings. I say "rationalization" because the commission has been criticized for divesting itself of lands. However, it has never been recognized for increasing its overall property portfolio.

It is important to note that, since 1989, the NCC has acquired 2,330 hectares, of which more than 99 per cent is for open space protection. We have divested ourselves of 1,273 hectares from our total land holdings — of which 680 hectares is for public infrastructure, 304 hectares is for open space, 173 hectares is for development by the private sector and 116 hectares is for development by the municipalities, other federal departments and embassies.

The result is a net gain to the commission and to Canadian taxpayers of 1,057 hectares of national interest lands. It is important to note that the commission and its staff in our real asset management portfolio have earned 13 awards from professional associations since 1995.

[Translation]

Under Corporate Services, I am proud to say that in three of the past five years, the NCC has earned the coveted Award of Excellence in Annual Reporting from the Auditor General of Canada. I consider this an impressive accomplishment and one that is well-earned considering the many challenges facing the Commission in the past few years beginning with Program Review.

The NCC and its staff rose to the federal government's challenge and since has reduced its annual operating budget by some 30 per cent. However there has been no change in our mandate or in the quality of services. We also changed the way we do business.

We applied innovative means to accomplish our mandate, such as partnerships with other governments and the private sector to deliver programs such as Canada and privatizing our realty and land maintenance operations while providing an opportunity for some employees to establish private sector firms.

This resulted in the NCC reducing its staff by over 50 per cent to just under 500 employees.

[English]

The NCC has also addressed a number of governance issues. In April 2000, with the advent of municipal amalgamation, the NCC retained the services of Glen Shortliffe of Sussex Circle to provide an independent assessment of the commission's working relationship with municipalities and to outline ways to enhance the public's access to, and knowledge of, the commission and its

marche dans le parc de la Gatineau et la ceinture de verdure, de près de 500 hectares de parcs et d'espaces publics d'importance nationale et de près de 700 édifices et de 40 ponts.

Depuis le milieu des années 80, période où le Conseil du Trésor a exigé que les ministères fédéraux et les sociétés d'État se départissent de terrains excédentaires, la CCN a commencé à rationaliser l'ensemble de ses propriétés. Je parle de «rationalisation» parce que la CCN a été critiquée pour s'être départie de ses propriétés, mais n'a jamais reçu le crédit pour avoir augmenté la superficie totale de ses propriétés.

Il est important de noter que depuis 1989, la CCN a acquis 2 330 hectares de terrain — dont plus de 99 p. 100 sont consacrés à des espaces ouverts protégés. Nous nous sommes départis de 1 273 hectares de terrain — dont 680 sont consacrés aux infrastructures publiques, 304 à des espaces ouverts protégés et 173 au développement par le secteur privé, 116 au développement par les municipalités, les autres ministères fédéraux et les ambassades.

Ainsi, la CCN et les contribuables canadiens réalisent un profit net de 1 057 hectares de terrain d'intérêt national. Il est important de noter que, depuis 1995, la CCN et son personnel ont reçu 13 prix en matière de gestion de l'immobilier de la part d'associations professionnelles.

[Français]

Je suis fier de dire que les services corporatifs ont reçu, au cours de trois des cinq dernières années, le prix fort convoité d'excellence des rapports annuels des sociétés d'État du vérificateur général du Canada. Je considère cela comme une grande réalisation et comme une récompense bien méritée si on considère les nombreux défis auxquels a fait face la Commission au cours des dernières années, en commençant par l'Examen des programmes.

La CCN et son personnel ont su relever le défi lancé par le gouvernement fédéral. Elle a réduit son budget de fonctionnement annuel de près de 30 p. 100 sans pour autant changer son mandat ou diminuer la qualité de ses services. Nous avons dû changer notre façon de faire les choses.

Nous avons dû trouver des moyens innovateurs pour accomplir notre mandat. En établissant des partenariats avec d'autres niveaux de gouvernement et du secteur privé, nous avons pu livrer des programmes comme la fête du Canada et privatiser nos opérations d'entretien des terrains et des biens immobiliers, tout en donnant la chance à certains de nos employés de mettre sur pied des firmes privées.

La CCN a ainsi réduit le nombre de ses employés de plus de 50 p. 100. Ils sont aujourd'hui un peu moins de 500.

[Traduction]

La CCN s'est aussi occupée de plusieurs questions de gouvernance. En avril 2000, dans le cadre des fusions municipales, la CCN a demandé à Glen Shortliffe, du Cercle Sussex, de procéder à une évaluation indépendante de l'état des relations de travail existantes entre la CCN et les municipalités, et de trouver des moyens d'accroître la sensibilisation et l'accès du



activities. The implementation of the Sussex Circle report provides a sound foundation on which to build the NCC's commitment to a renewed consultative approach for future years.

In conclusion, the commission and the country continue to face challenging times. We are optimistic about the future of the region and the nation, and we will continue to aspire to excellence in all our businesses. We will continue to do our part, on behalf of the federal government, in making our capital city symbolic of the greatness of this nation. Thank you very much for inviting me here today. I look forward to answering any questions you may have.

**Senator Cools:** Welcome to our Senate finance committee. It is a special treat to have you here today because we have not had a chairman of the National Capital Commission since about 1986 or 1987 when Mrs Pigott came before us. I think it is desirable and appropriate that the Chairman of the National Capital Commission be before the Senate committee.

I would like to build on the Senate committee's work, so to speak. I am sure you are very well informed that the Senate and the senators have taken the question of the NCC and its workings into its cognizance and that a number of questions have been raised in the Senate and in the Senate committee about the operations of the NCC. I hope that that you are informed; are you?

**Mr. Beaudry:** Yes, we are informed that you are interested in what we do.

**Senator Cools:** I was hoping and expecting that you would have taken the opportunity of your introductory remarks to address some of those concerns. I propose to begin with the Senate committee's report of March 19, 2002, just a few months ago. I would like to read from page 1319 of the *Senate Journals*, which contains the committee's first interim report on the Main Estimates. This report was in support of the first supply bill, what we call Appropriations Act No. 1. The report states:

Senators expressed an interest in the operations of the National Capital Commission. Specifically, they noted that the Commission was seeking additional appropriations of \$34.2 million, most of which is earmarked for real asset management and development. In this connection, Senators require further assurances that the legitimate planning concerns of local governments are given proper weight in the decisions of the Commission.

Perhaps Mr. Beaudry could address the questions raised in the Senate report of March 19 in respect of real asset management and development and the National Capital Commission's dealings with city government, city council and so on. Could you tell us what actions and what steps you have taken to address the concerns as articulated in the Senate report?

public à la CCN et à ses activités. La mise oeuvre du rapport du Cercle Sussex procurera une base solide sur laquelle asseoir l'engagement de la CCN visant à fournir une nouvelle approche en matière de consultation pour les prochaines années.

En conclusion, la Commission et le pays continuent à faire face à de nombreux défis. Nous sommes optimistes quant à l'avenir de la région et de la nation, et nous continuerons à viser l'excellence dans tous nos secteurs d'activités. Nous continuerons, au nom du gouvernement fédéral, à contribuer à faire de notre capitale un symbole de la grandeur de cette nation. Je vous remercie beaucoup de m'avoir invité aujourd'hui et il me fera plaisir de répondre à vos questions.

**Le sénateur Cools:** Je vous souhaite la bienvenue au Comité sénatorial des finances. C'est tout un honneur pour nous que de vous accueillir aujourd'hui, car la dernière fois que nous avons rencontré le président de la Commission de la Capitale nationale, c'était en 1986 ou en 1987, quand Mme Pigott a comparu devant le comité. Je pense qu'il est souhaitable et tout à fait opportun que le président de la Commission de la Capitale nationale compareisse devant le comité du Sénat.

Cette réunion se situe dans le prolongement des travaux du comité. Vous savez, j'en suis certaine, que le Sénat et les sénateurs s'intéressent de près à la CCN. Plusieurs questions ont été soulevées au Sénat et au sein du comité au sujet des activités de la Commission. Vous êtes au courant de la situation, n'est-ce pas?

**M. Beaudry:** Oui, nous savons que nos activités vous intéressent.

**Le sénateur Cools:** Je m'attendais à ce que vous abordiez certaines de ces préoccupations dans votre déclaration liminaire. Du moins, je l'espérais. Je voudrais tout d'abord vous parler du rapport du comité daté du 19 mars 2002. J'aimerais vous lire un extrait tiré de la page 1316 des *Journaux du Sénat*, où figure le premier rapport intérimaire du comité sur le budget des dépenses. Ce rapport traite du premier projet de loi de crédits, que nous appelons Loi de crédits n° 1. Le rapport dit, et je cite:

Les sénateurs se sont intéressés aux activités de la Commission de la Capitale nationale. Ils ont noté en particulier que celle-ci sollicitait des crédits additionnels de 34,2 millions de dollars dont la majeure partie sont destinés à la gestion et au développement des biens immobiliers. À ce sujet, les sénateurs demandent une plus grande assurance que les intérêts légitimes de planification des gouvernements locaux soient pris en considération dans les décisions de la Commission.

M. Beaudry pourrait peut-être aborder les questions soulevées dans le rapport du 19 mars du Sénat concernant la gestion et le développement des biens immobiliers, et nous parler aussi des rapports qu'entretient la Commission de la Capitale nationale avec le gouvernement municipal, le conseil municipal, et ainsi de suite. Quelles mesures avez-vous prises pour répondre aux préoccupations énoncées dans le rapport du Sénat?

**Mr. Beaudry:** With the municipalities, we have constant contact concerning many different issues. Following the Shortliffe report to which I referred in my opening address, we set up a tripartite committee where the two mayors sit with me, and staff of the three organizations are there to support the work that we do. We discuss transportation issues, development issues of future construction in the National Capital Region and priorities concerning both levels of government.

In the past we have worked very closely with the municipalities — particularly so with the new municipalities of Gatineau and Ottawa concerning official plans, planning of the capital, land use, the role of the NCC in cooperation with both cities should be, and how we should support one another in the different activities of our respective jurisdictions. We have been doing that in the past; we intend to do so in the future.

Of course, we do always have the same lines of thinking in all of the different activities. We at the NCC are appointed by government to develop and manage, to a certain extent, the National Capital Region where the federal government has interest.

On the Ontario side, at the local level, people have been reluctant for three years, on the Quebec side for four years. In providing their own responsibilities in how to manage their municipality, they come with a set program. They come with a set amount of initiatives and priorities that do not necessarily respond, fit or amalgamate easily with the NCC when it is planning for the region on a long-term basis.

In the past three years, we have set out the vision for the National Capital Region. A plan was devised in 1999, on which we are still working, of which six components have been set out for people to appreciate. Each of these components has been discussed with municipalities on both sides of the region.

**Senator Cools:** I understand most of that, Mr. Beaudry. You can assume that the majority of people on this committee are quite up to date on some of these questions. We are quite thorough readers and have a significant amount of information at our disposal.

The particular question I was asking you to address was that senators, in their report, said that they wanted assurances that the planning concerns of the city governments were given proper weight in the NCC's decision in respect of real estate management and development.

**Mr. Beaudry:** We receive many appropriations from government. Though I may be mistaken, I believe that, in regard to the \$34 million to which you referred, was for the LeBreton Flats development, which is a special project. We did get money for official residences, also, which is not necessarily appropriation for capital expenditure on a regular basis. Last year, what we received \$20 million from Treasury Board for capital expenditure. We received \$42 million for operations and \$14 million for grants or payments in lieu of taxes.

**M. Beaudry:** Nous consultons régulièrement les municipalités sur de nombreux dossiers différents. À la suite du dépôt du rapport Shortliffe que j'ai mentionné dans ma déclaration liminaire, nous avons créé un comité tripartite composé de moi-même et des deux maires, et de personnel de soutien des trois entités. Nous discutons de transport, de questions de développement liées aux projets futurs de construction dans la Capitale nationale, et des priorités des deux paliers de gouvernement.

Nous avons, dans le passé, collaboré de façon très étroite avec les municipalités, notamment les nouvelles municipalités de Gatineau et d'Ottawa, dans divers dossiers: mentionnons l'élaboration des plans officiels, la planification de la capitale, l'utilisation des terrains, le rôle joué par la CCN auprès des deux villes, la complémentarité des activités différentes que nous menons dans nos sphères de compétence respectives. C'est quelque chose que nous avons l'intention de continuer de faire à l'avenir.

Bien entendu, notre objectif est le même dans toutes les activités différentes que nous entreprenons. La CCN est chargée, par le gouvernement, de développer et de gérer, dans une certaine mesure, la région de la Capitale nationale, où le gouvernement fédéral détient des intérêts.

Il nous a fallu trois ans d'efforts du côté de l'Ontario, et quatre du côté du Québec, pour convaincre les autorités de collaborer avec nous. Comme elles sont elles-mêmes chargées de gérer leur municipalité, elles arrivent avec un programme bien établi, ou encore des projets et des priorités qui ne coïncident ou ne cadrent pas nécessairement très bien avec les objectifs de planification à long terme de la CCN.

Au cours des trois dernières années, nous avons établi un plan directeur pour la région de la Capitale nationale. Le plan élaboré en 1999, sur lequel nous travaillons toujours, prévoit six composantes. Chacune de ces composantes a fait l'objet de discussions avec les municipalités des deux côtés de la rivière.

**Le sénateur Cools:** Je comprends tout cela, monsieur Beaudry. La majorité des membres du comité connaissent fort bien certains de ces dossiers. Nous lisons beaucoup et nous avons énormément de renseignements sous la main.

Ce qui m'intéresse surtout de savoir, c'est que les sénateurs, dans leur rapport, ont dit qu'ils voulaient l'assurance que les intérêts de planification des gouvernements locaux, en matière de gestion et de développement des biens immobiliers, sont pris en considération dans les décisions de la Commission.

**M. Beaudry:** Le gouvernement nous alloue des crédits. Si je ne m'abuse, les 34 millions de dollars que vous avez mentionnés seront consacrés à l'aménagement des terrains situés sur les plaines LeBreton, qui est un projet spécial. Nous avons aussi obtenu des crédits pour les résidences officielles, sauf qu'ils ne représentent pas nécessairement des crédits pour les dépenses en capital. L'an dernier, nous avons reçu 20 millions de dollars du Conseil du Trésor pour les dépenses en capital, 42 millions pour les dépenses de fonctionnement général, et 14 millions pour les paiements en lieu de taxes foncières.



The rest of the credits given to us were for special projects, including the development of LeBreton Flats, which is to take place over the next five years, and the revitalization of Sparks Street Mall, for which we have received appropriation for the first year. We also received money for the maintenance of the official residences.

**Senator Cools:** I have three more questions, but I shall limit it to two, otherwise, members will not be able to get their questions in. I will put another question and perhaps we can revisit the first question later on, as the committee moves along with its proceedings.

I have observed, Mr. Beaudry, in all your public relations documents — and you seem to have a large number of them — that you refer to the National Capital Commission as a Crown corporation. I have noticed that in, for example, a particular document, “The National Capital Commission: Summary of Corporate Plan, 2001-02 to 2005-06.” I have noticed the reference on your Web site, as well. If we were to look at the summary of the corporate plan, at page 6, we see the heading “Crown corporation status.” It says, “Crown corporation status means that the NCC is subject to ... the Financial Administration Act...” At the bottom of the same paragraph it reads, “The NCC is governed by a national board of directors and reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage.”

I have a few problems with the definition of the National Capital Commission as a Crown corporation governed by a board of directors. First, my understanding is that you are not boards of directors, that it is rather a collection of commissioners.

My second understanding is that the NCC is not a simple Crown corporation, that such a description is insufficient to describe it. The NCC, in point of fact, is a commission, and not only a commission, but a special constitutional entity that was developed some centuries ago as a way of organizing in law and in practice what is called a “body of commissioners” — that is, a body corporate of commissioners — so that commissioners acting as a body together can perform important public acts of an important public character.

In other words, Mr. Beaudry, is that the description of the NCC as a Crown corporation makes it sound like a huge corporate machine that is entitled to act as a private entity in respect of land speculation and land deals, when the NCC is a commission entrusted with protecting and safeguarding Her Majesty's lands.

**Mr. Beaudry:** We have done that largely. If you refer to my opening statement again, the NCC owns 47,078 hectares of land. We manage more than 6,000 hectares that are owned by the Province of Quebec, which is situated in Gatineau Park. Over the last 10 years, we have acquired 2,330 hectares of additional land for public purposes, out of which we have sold or divested 1,273 hectares.

Les autres crédits que nous avons reçus seront consacrés à des projets spéciaux, dont le réaménagement des plaines LeBreton, qui se fera au cours des cinq prochaines années, et la revitalisation de la rue Sparks, initiative pour laquelle nous avons reçu des fonds pour la première année. Nous avons également reçu des fonds pour assurer l'entretien des résidences officielles.

**Le sénateur Cools:** J'ai trois autres questions, mais je vais n'en poser que deux, autrement, mes collègues ne pourront pas intervenir dans le débat. Je vais en poser une autre, et nous pouvons peut-être revenir à la première plus tard, au fur et à mesure que nous avançons dans nos discussions.

J'ai remarqué, monsieur Beaudry, que vous assimilez la Commission de la Capitale nationale à une société d'État dans tous vos documents publics — et vous semblez en avoir beaucoup. C'est ce que j'ai remarqué, par exemple, dans un document qui s'intitule «La Commission de la Capitale nationale: Résumé du plan d'entreprise 2001-02 à 2005-06». C'est ce que j'ai noté aussi dans votre site Web. À la page 6 du résumé du plan d'entreprise, sous la rubrique «Le statut de société d'État», on indique que: «Le statut de société d'État signifie que la CCN est assujettie au régime de responsabilité exposé dans la partie 10 de la Loi sur la gestion des finances publiques.» On ajoute plus loin dans le paragraphe: «La CCN est régie par un conseil national d'administration et relève du Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.»

Je ne suis pas tellement d'accord avec l'idée de définir la Commission de la Capitale nationale comme étant une société d'État dirigée par un conseil d'administration. D'abord, il ne s'agit pas d'un conseil d'administration, mais d'un conseil composé de commissaires.

Ensuite, la CCN n'est pas une simple société d'État. Cette description est incomplète. En fait, la CCN est non seulement une commission, mais un organisme constitutionnel spécial créé il y a quelques siècles de cela en vue d'établir, en droit et en pratique, une entité dotée de la personnalité morale, c'est-à-dire un conseil composé de commissaires qui, ensemble, prendraient des décisions importantes, dans l'intérêt du public.

Autrement dit, monsieur Beaudry, le fait d'assimiler la CCN à une société d'État laisse entendre que la Commission est d'une grande entreprise qui s'occupe, à titre d'entité privée, de spéculation foncière et d'opérations immobilières, alors que son mandat consiste à protéger et à sauvegarder les terres de la Couronne.

**M. Beaudry:** C'est ce que nous faisons essentiellement. Comme je l'ai indiqué dans ma déclaration liminaire, la CCN possède 47 078 hectares de terrain. Nous administrons plus de 6 000 hectares de terre appartenant à la province de Québec, dans le parc de la Gatineau. Au cours des 10 dernières années, nous avons acquis 2 330 hectares de terrain à des fins d'utilité publique, dont 1 273 ont été vendus ou cédés.

The net result of all of this is that you have more land holdings today than you had 10 years ago. If our role is to preserve what has been given to us to manage by the people and the Government of Canada, this board of directors, which has been appointed by the government, is doing its job.

We are responsible to Parliament and we are responsible to the Minister of Canadian Heritage, who answers for us in the House. We are at arm's length from the Department of Heritage. We operate as a Crown corporation, 15 members, including the chair, having been appointed through Orders in Council. We act as any other Crown corporation that has been created by the government.

**Senator Cools:** Mr. Beaudry, my understanding is that it is not a board of directors that you have; it is a board of commissioners. We can debate these points, because this is an area of law and I have been doing some research. My understanding is that the National Capital Commission has its origins in the ancient concept of Crown lands commissioners. We can pursue that point later on.

We are talking about Parliament. I am sure most people here understand that I see life through the eyes of being a Member of Parliament and a parliamentarian. I would like to ask you a question that is not as profound as the previous two questions, but is nonetheless important.

The National Capital Commission has in its employ a person by the name of Laurie Peters, who is described as a spokesperson for the NCC and is quoted regularly in the media. On May 23, 2002, in an interview on CBO-FM, with Senator Kinsella, Laurie Peters answered Senator Kinsella in respect of what I consider to be public policy questions.

My question to you is the following: First, what are the credentials or authority that Ms Peters possesses to publicly engage senators or elected politicians on public policy questions? Second, in the parliamentary system of responsible ministerial government, what is a "spokesperson"?

**Mr. Beaudry:** Laurie Peters is the Director of Communications at the NCC. I do not know what Ms Peters has said concerning Senator Kinsella. I cannot comment on that. She is certainly authorized by the National Capital Commission to answer and speak on behalf of the commission on issues that concern the commission.

**Senator Cools:** Does that include public policy questions?

**Mr. Beaudry:** I do not know what Ms Peters has said in that regard. I should like to hear what comments she has made in that regard. I do not know.

**Senator Cools:** I could put one item on the record. However, she makes many statements of this nature on a regular basis. If you look through the news coverage, you will see that Laurie

Le résultat de tout cela, c'est que nous possédons plus de biens immobiliers aujourd'hui qu'il y a 10 ans. Si notre rôle est de préserver et de gérer ce qui nous a été donné par le peuple canadien et le gouvernement du Canada, alors le conseil d'administration, dont les membres sont nommés par le gouvernement, fait bien son travail.

Nous relevons du Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien, qui parle en notre nom à la Chambre. Nous sommes un organisme indépendant du ministère du Patrimoine. Nous fonctionnons comme une société d'État, les 15 membres du conseil, y compris le président, étant nommés par décret. Nous fonctionnons comme n'importe quelle autre société d'État créée par le gouvernement.

**Le sénateur Cools:** Monsieur Beaudry, ce n'est pas un conseil d'administration que vous avez, mais un conseil composé de commissaires. Nous pouvons en débattre si vous voulez, parce qu'il s'agit ici d'une question de droit sur laquelle je me suis documentée. Je crois comprendre que la Commission de la Capitale nationale a été créée à partir d'un vieux concept, soit celui des commissaires des terres de la Couronne. Nous pouvons en discuter plus tard.

Il est question ici du Parlement. Je suis certaine que la plupart des personnes ici présentes comprennent que c'est en ma qualité de membre du Parlement et de parlementaire que je pose des questions. Je voudrais vous en poser une qui s'écarte un peu des deux précédentes, mais qui est tout aussi importante.

Il y a, parmi le personnel de la Commission de la Capitale nationale, une personne du nom de Laurie Peters qui agit à titre de porte-parole de la CCN. Elle est citée régulièrement dans les médias. Le 23 mai 2002, dans une entrevue accordée à la station CBO-FM, et à laquelle participait le sénateur Kinsella, Laurie Peters a parlé, en réponse à une question du sénateur Kinsella, de la politique gouvernementale.

Ma question est la suivante: d'abord, est-ce que Mme Peters possède les compétences voulus pour discuter publiquement, avec les sénateurs ou les représentants élus, de la politique gouvernementale? Ensuite, qu'est-ce qu'on entend par «porte-parole» dans un régime de gouvernement responsable?

**M. Beaudry:** Laurie Peters est la directrice des communications. Comme je ne sais pas ce qu'elle a dit au sénateur Kinsella, je ne peux pas faire de commentaires là-dessus. Elle est autorisée, par la Commission de la Capitale nationale, à parler, au nom de la Commission, de dossiers qui intéressent celle-ci.

**Le sénateur Cools:** Est-ce que cela englobe la politique gouvernementale?

**M. Beaudry:** Je ne sais pas ce qu'a dit Mme Peters. J'aimerais bien entendre ses commentaires, puisque je ne sais pas ce qu'elle a dit.

**Le sénateur Cools:** Je peux vous donner un exemple, aux fins du compte rendu. Toutefois, elle fait beaucoup de déclarations de ce genre, régulièrement. Si vous parcourez les journaux, vous allez



Peters is frequently quoted on what I consider to be very important public policy issues.

For example, the document I am looking at is from Bowdens Media Monitoring about an interview on CBC Radio, May 23, 2002. The headline was "NCC Acting as a Realtor" and the interviewer was Ms Hallie Cotnam, who began:

Members of the Senate of Canada say they want to stop the National Capital Commission from selling all Federal lands to developers. They say too much land has been sold over the past decade to subsidize other projects.

But NCC officials say they are only doing what is necessary.

Ms Barbara Brunzell of CBC Radio spoke and quoted Senator Kinsella. Then, she said that Ms Laurie Peters, a spokesperson for the National Capital Commission, said that if the ability to sell land were taken away, there would have to be one heck of budget in its place.

Ms Peters said: "We would have a very difficult time completely and entirely fulfilling our mandate to reconstruct a heritage bridge or to maintain a beautiful Gatineau Park. It all takes funds."

It is my understanding — and I may be a little old-fashioned — that in our system of government, when it comes to responding, especially to members of Parliament, it is usually done either by ministers or certainly representatives at the highest levels. It is certainly not done by staff. My understanding is that staff can give reports about the time of day or about the conditions on the canal, for example. In respect of engaging Parliamentarians or members of city council on public policy issues, it is my understanding that staff do not do those kinds of things. I could be old-fashioned and outdated now.

**Mr. Beaudry:** I do not exactly know how to address this, to be honest. There is an individual responsible for speaking on behalf of the National Capital Commission to questions that concern the commission. She is responding to the reporter who is questioning her about the impact of a change of policy, whereby the NCC would not be allowed to sell lands in order to provide the necessary revenues to maintain its capital assets. Ms Peters responded that if this policy were modified and if Treasury Board provided no money, there would be a shortage of some \$6 million per year in our capital budget, just to maintain the assets that we have. She was saying that it would create a huge problem for us and that something else would have to be done about it. I do not think she was questioning the statement or opinion of Senator Kinsella, but rather she was stating a matter of fact.

Treasury Board provides us with \$20 million on a yearly basis. We need \$25 million to \$26 million to meet our capital expenditures. Treasury Board told us in 1991 that, following

constater que Laurie Peters fait souvent des commentaires au sujet de questions très importantes qui relèvent de la politique gouvernementale.

Par exemple, le document que j'ai sous la main provient de Bowdens Media Monitoring et porte sur une entrevue accordée à la radio anglaise de la SRC, le 23 mai 2002. L'émission s'intitulait: «NCC Acting as a Realtor», et l'intervieweuse s'appelait Hallie Cotnam. Elle a commencé l'émission en disant:

Les membres du Sénat du Canada affirment vouloir empêcher la Commission de la Capitale nationale de vendre tous les terrains fédéraux à des promoteurs. Ils soutiennent que trop de terrains ont été vendus au cours de la dernière décennie pour financer d'autres projets.

Toutefois, la CCN prétend qu'elle ne fait que ce qui est nécessaire.

Mme Barbara Brunzell, de la radio anglaise de la SRC, a cité le sénateur Kinsella. Ensuite, elle a déclaré que Mme Laurie Peters, porte-parole de la Commission de la Capitale nationale, avait laissé entendre que si on retirait à la Commission le mandat de vendre des terrains, il faudrait qu'on augmente son budget de façon radicale.

Mme Peters a dit, en substance, que la CCN pourrait difficilement assurer, conformément à son mandat, la reconstruction d'un pont à valeur patrimoniale ou l'entretien du Parc de la Gatineau si on faisait cela, puisque ces travaux coûtent de l'argent.

Je crois comprendre — et je suis peut-être un peu vieux jeu — que dans notre système de gouvernement, ce sont les ministres ou en tout cas les hauts fonctionnaires qui fournissent ces réponses aux parlementaires, notamment. Ce n'est certainement pas le personnel qui se charge de le faire. Celui-ci peut faire le point, par exemple, sur l'état du canal, mais pas discuter de questions relevant de la politique gouvernementale avec des parlementaires ou des conseillers municipaux. Mais, comme je l'ai indiqué, je suis peut-être vieux jeu.

**M. Beaudry:** Franchement, je ne sais pas vraiment comment vous répondre. Il y a une personne qui est chargée de parler, au nom de la Commission de la Capitale nationale, de sujets qui intéressent la Commission. Elle répondait à un journaliste qui lui demandait ce qui arriverait si la CCN n'était plus autorisée à vendre des terrains pour générer les recettes dont elle a besoin pour assurer l'entretien des biens immobiliers. Mme Peters a dit que si le mandat était modifié et que le Conseil du Trésor ne fournissait pas davantage de fonds, il nous manquerait 6 millions de dollars par année, dans notre budget d'immobilisations, uniquement pour assurer l'entretien des biens que nous possédons. Elle a dit que cela créerait un problème énorme pour la Commission et qu'il faudrait réagir en conséquence. Je ne pense pas qu'elle remettait en question la déclaration ou l'opinion du sénateur Kinsella. Elle ne faisait qu'énoncer un fait.

Le Conseil du Trésor nous alloue 20 millions de dollars par année. Nous avons besoin de 25 à 26 millions de dollars pour nos dépenses en capital. Le Conseil du Trésor nous a dit, en 1991, que

rationalization in the policy that was adopted by the federal government in the mid-1980s, federal corporations, departments and agencies should get rid of the surplus land that they have. We have been following this directive. In 1991-92, Treasury Board told us that to meet our needs on capital budgets, we would have to sell surplus land because they are not providing all of the funding that we need. That is where the \$6 million comes from and that is the issue that Ms Peters addressed. If we do not sell land, we will not be able to meet our budget for capital obligations. Therefore, we need the \$6 million and so we have been selling land. We are not the exception: Every department in the federal government has been doing this. The Canada Land Corporation has been active since 1995, especially for that purpose, with all departments that have declared surplus land. Treasury Board has asked them to turn it over to Canada Lands Corporation so that they can sell it.

**Senator Cools:** Thank you, Mr. Beaudry, for that clarification.

*[Translation]*

**Senator Bolduc:** In preparation for this meeting, I familiarized myself with Treasury Board's policy respecting the disposal of surplus land. As a Crown corporation, are you covered by this policy, or are you subject to your own regulations?

**Mr. Beaudry:** As a Crown corporation, we are not directly subject to Treasury Board's policy.

**Senator Bolduc:** That policy only applies to departments?

**Mr. Beaudry:** Pursuant to part two, it applies to departments and corporations.

The NCC, as a Crown corporation, is not subject to the policy as such. However, we try to follow Treasury Board directives and policy as much as we possibly can, since the Board did request in 1988 and again in 1991 that the NCC rationalize its land holdings.

Working with Treasury Board and the Minister of Public Works, we determined that a number of our land holdings should be considered of national significance. Some of our land holdings were thoroughly analysed to determine how they should be classified. If found not to be of national significance, we decided if they should be declared surplus and sold either to other levels of government or to the private sector.

Treasury Board subsequently asked us, as it did other departments, to dispose of some of our holdings.

conformément à la politique de rationalisation adoptée par le gouvernement fédéral à la moitié des années 80, les sociétés, les ministères et les organismes fédéraux devaient se départir de leurs propriétés excédentaires. Nous avons suivi cette directive. En 1991-1992, le Conseil du Trésor nous a dit que pour combler les besoins de nos budgets d'investissement, nous devrions vendre nos propriétés excédentaires parce qu'il ne nous allouait pas tout le financement dont nous avons besoin. D'où les 6 millions de dollars auxquels Mme Peters a fait allusion. Si nous ne vendons pas de terrains, notre budget d'investissement ne suffira pas pour remplir nos obligations à cet égard. C'est pourquoi nous avons besoin de ces 6 millions de dollars et avons vendu des terrains. Nous ne faisons pas exception: tous les ministères fédéraux le font. La Société immobilière du Canada a été créée en 1995, à cette fin précise, pour aider tous les ministères ayant déclaré des propriétés excédentaires. Le Conseil du Trésor leur a demandé de les confier à la Société immobilière du Canada pour qu'elle puisse les vendre.

**Le sénateur Cools:** Merci, monsieur Beaudry, pour cette explication.

*[Français]*

**Le sénateur Bolduc:** J'ai lu, en guise de préparation pour cette séance, la politique du Conseil du Trésor concernant la disposition des surplus de propriétés. Comme société d'État, êtes-vous couvert par cette politique, ou vous disposez de vos propres règles?

**M. Beaudry:** En tant que corporation de la Couronne, nous ne sommes pas sujet directement à la politique du Conseil du Trésor.

**Le sénateur Bolduc:** Elle s'applique seulement aux ministères?

**M. Beaudry:** Elle s'applique aux ministères et aux corporations, en vertu de la deuxième section.

En tant que corporation de la Couronne, nous ne sommes pas sujet à cette politique. Cependant, nous essayons de suivre les directives et la politique du Conseil du Trésor dans la mesure du possible, puisque le Conseil nous a demandé en 1988 et en 1991, de faire la rationalisation des terrains appartenant à la Commission de la Capitale nationale.

Conjointement avec le Conseil du Trésor et le ministre des Travaux publics, nous avons conclu qu'un certain nombre de terrains dont nous étions propriétaire devaient être déclarés comme étant d'intérêt national. Certains terrains devaient être analysés plus en profondeur dans le but de déterminer leur classification, et d'autres terrains devaient être disposés, à d'autres niveaux de gouvernement ou à l'entreprise privée, s'ils n'avaient plus d'intérêt pour la Commission et donc considérés comme surplus.

Le Conseil du Trésor nous a donc demandé de nous départir de ces terrains, comme ils le font pour les autres départements.



[English]

**Senator Bolduc:** In other words, even though Treasury Board does not cover you in the disposal of surplus property, your board strives to be in the spirit of, or in the same vein as, the federal government.

**Mr. Beaudry:** Yes, that is correct. Treasury Board is fully aware that the \$20 million that we are given is not enough for us to maintain the asset. We do not necessarily sell \$6 million worth of land every year. Some years, we run short; some years, we sell more and we try to take advantage of the high peak of the market and obtain the best possible zoning for the lands so that we get the highest possible price to benefit Canadians.

[Translation]

**Senator Bolduc:** Within the National Capital Region, does the NCC act in the same capacity as the Department of Public Works? Does PWGSC have the authority to act on NCC land?

**Mr. Beaudry:** It does. However, if PWGSC needs to dispose of some of its land holdings, its instructions are to transfer these holdings to the Canada Lands Corporation which in turn, oversees disposal arrangements for the government. The proceeds of the sale are poured back into Treasury Board's coffers.

**Senator Bolduc:** We have established the nature of your relationship with Treasury Board. What kind of relationship do you have with PWGSC?

**Mr. Beaudry:** We work closely with PWGSC. We are responsible for land use throughout the National Capital Region. We are also responsible for short- and long-term planning and for the design and appearance of buildings erected or demolished in the National Capital Region. Consequently, if PWGSC is planning to erect a building — for instance, the recently announced new Federal Court building — it must consult with the NCC on the building site.

[English]

**Senator Bolduc:** In terms of land use policy, you have the jurisdiction of the overall territory. Now, with the CLC Ltd, what is your relationship? Is there one?

**Mr. Beaudry:** It is a good relationship and they would like to help us sell land whenever it would be useful.

**Senator Bolduc:** Does the NCC sell the land itself.

**Mr. Beaudry:** Yes, we do but, theoretically speaking, it would not be under Treasury Board policy.

**Senator Bolduc:** I understand.

[Traduction]

**Le sénateur Bolduc:** En d'autres termes, même si vous n'êtes pas assujetti aux dispositions du Conseil du Trésor sur la cession de propriétés excédentaires, votre conseil s'efforce d'en respecter l'esprit ou de suivre la même veine que le gouvernement fédéral.

**M. Beaudry:** C'est juste. Le Conseil du Trésor est parfaitement conscient que les 20 millions de dollars qu'il nous octroie ne sont pas suffisants pour maintenir nos biens immobiliers. Nous ne vendons pas nécessairement de terrains d'une valeur de 6 millions de dollars chaque année. Il y a des années où nous manquons d'argent et d'autres, où nous vendons davantage de terrains et où nous nous efforçons de tirer parti de la force du marché en plus d'obtenir le meilleur zonage possible pour ces terrains, de manière à en retirer le meilleur prix possible dans l'intérêt des Canadiens.

[Français]

**Le sénateur Bolduc:** Est-ce qu'à l'intérieur du territoire de la Capitale nationale vous agissez à même titre que le ministère des Travaux publics? Le ministère des Travaux publics agit-il à l'intérieur du territoire de la Capitale nationale?

**M. Beaudry:** Le ministère des Travaux publics agit également, mais s'il doit disposer de terrains, leur instruction est de transférer ces terrains au Canada Lands Corporation qui, à son tour, en dispose pour le gouvernement. Le produit de cette vente est alors retourné au Conseil du Trésor.

**Le sénateur Bolduc:** Nous avons établie vos relations avec le Conseil du Trésor. Qu'en est-il de vos relations avec le ministère des Travaux publics?

**M. Beaudry:** Nous travaillons en étroite collaboration avec Travaux publics Canada. Nous sommes responsables pour l'utilisation du sol dans toute la région de la Capitale nationale. Nous sommes également responsables de la planification à court et à long terme et de l'esthétique des édifices construits ou démolis dans la région de la Capitale nationale. Par conséquent, si le ministère des Travaux publics planifie la construction d'un édifice — comme par exemple la construction du nouvel édifice de la Cour fédérale annoncée tout récemment — ils doivent déterminer avec la Commission de la Capitale nationale le site de cet édifice.

[Traduction]

**Le sénateur Bolduc:** Aux termes de la politique sur l'utilisation des terres, votre sphère de compétence s'étend à tout le territoire. Depuis sa création, quelle relation entretenez-vous avec la SIC? Avez-vous des rapports avec elle?

**M. Beaudry:** Nous avons une bonne relation avec la SIC et elle aimerait nous aider à vendre nos propriétés lorsque nous en avons besoin.

**Le sénateur Bolduc:** La CCN vend ses terrains elle-même.

**M. Beaudry:** Oui, mais en théorie, ce ne devrait pas être le cas en vertu de la politique du Conseil du Trésor.

**Le sénateur Bolduc:** Je comprends.

**Mr. Beaudry:** We could, theoretically ask CLC to sell for us.

**Senator Bolduc:** If CLC has management responsibilities for selling land, why do you sell it yourself instead of asking them to do it for you?

**Mr. Beaudry:** Treasury Board policy allows the National Capital Commission to sell, divest, develop or do as they wish with their land.

**Senator Bolduc:** Has the city of Ottawa itself been stripped of its power in land-use management?

**Mr. Beaudry:** Not the city. We are talking about lands under federal ownership, and ownership of the commission. We would not be able to sell land for Public Works or Agriculture Canada. Those would go to CLC. We have the authority to sell the land that we own. However, we go back to Treasury Board every now and then to get authority.

[Translation]

**The Chairman:** Who authorizes the sale of land? Are your actions dictated by legislation, or do you receive your orders from Treasury Board?

**Mr. Beaudry:** The legislation authorizes us to sell, purchase, develop or transfer lands.

**The Chairman:** And policy is set down by Treasury Board?

**Mr. Beaudry:** Exactly. Other departments must turn to the CLC when they wish to dispose of their land holdings. The NCC can go ahead and do this on its own.

[English]

**Senator Kinsella:** I must say, Chairman Beaudry, I take no offence with what your communication officer is saying. I found it rather helpful as it allowed us to zero in on an important issue that you have underscored. Namely, the fact that there seems to be a dynamic at play, that in order for the NCC to raise their budget as the commission determines, if they do not get the funds from the Treasury Board through appropriation steps with this policy of the early 1990s, they need to sell assets to pour back into their capital activities. I want to talk about that in a moment to try to get some explanation of it.

Let us turn to the estimates for 2002-03. In your presentation, you said that Treasury Board is providing about \$42 million for operations. In the estimates for this year, it is \$48.8 million, so that is an increase of some \$7 million. Am I correct in that?

**Mr. Beaudry:** I will ask Ms Dubé to answer this.

**Senator Kinsella:** Actually, it is not \$42 million but \$49 million for operating expenditures. Then you said that the payments for grants and contributions, which covered things like tax, seem to remain the same. You mentioned \$14 million, and I see the

**M. Beaudry:** Nous pourrions, en théorie, demander à la SIC de les vendre à notre place.

**Le sénateur Bolduc:** Si la SIC a des responsabilités de gestion de la vente de terrains, pourquoi vendez-vous les vôtres vous-même plutôt que de recourir à leurs services?

**M. Beaudry:** La politique du Conseil du Trésor autorise la Commission de la Capitale nationale à vendre, à céder, à aménager ses terrains ou à en faire ce qu'elle veut.

**Le sénateur Bolduc:** La Ville d'Ottawa a-t-elle été dépouillée de ses pouvoirs de gestion de l'utilisation des terres?

**M. Beaudry:** Non, pas la ville. Nous parlons des terres qui appartiennent au gouvernement fédéral ou à la Commission. Nous ne pourrions pas vendre de terrains appartenant à Travaux publics ou à Agriculture et Agroalimentaire Canada. Ceux-ci relèvent de la SIC. Nous avons le pouvoir de vendre les terrains que nous possédons. Cependant, il arrive que nous fassions appel au Conseil du Trésor.

[Français]

**Le président:** D'où vient l'autorisation de vendre un terrain? Est-ce la législation qui vous gouverne, ou est-ce mandaté par le Conseil du Trésor?

**M. Beaudry:** La loi nous autorise à faire la vente, acquérir, développer ou transférer un terrain.

**Le président:** La politique vient du Conseil du Trésor?

**M. Beaudry:** Exactement. Les autres ministères doivent demander au CLC de vendre les terrains. La CCN, pour sa part, se charge de vendre elle-même ses terrains.

[Traduction]

**Le sénateur Kinsella:** Je dois dire, monsieur Beaudry, que je ne m'offusque pas de ce que votre agent d'information nous dit. En fait, je trouve ses propos plutôt utiles puisqu'ils nous permettent d'aborder une question importante à laquelle vous avez fait allusion. En effet, il semble y avoir une dynamique en jeu, qui fait que la CCN, pour jouir du budget qu'elle juge nécessaire, doit vendre des biens immobiliers afin d'obtenir les fonds nécessaires pour ses dépenses en capital si elle ne reçoit pas suffisamment de fonds en affectation de crédits en raison de la politique adoptée au début des années 90. J'aimerais que vous nous en parliez dans un instant et que vous nous expliquiez davantage cet état de choses.

Prenons le budget de 2002-2003. Dans votre exposé, vous avez dit que le Conseil du Trésor vous octroyait environ 42 millions de dollars pour votre fonctionnement. Dans le budget de cette année, ce sont 48,8 millions de dollars qui vous sont octroyés, ce qui équivaut à une augmentation d'environ 7 millions de dollars. Est-ce bien cela?

**M. Beaudry:** Je vais demander à Mme Dubé de répondre à cette question.

**Le sénateur Kinsella:** En fait, ce ne sont pas 42, mais 49 millions de dollars qui vous sont octroyés pour vos dépenses de fonctionnement. Vous nous dites ensuite que les paiements de subventions et contributions, ce qui comprend notamment les



estimates are providing \$13.7 million. Let us turn to Vote 75, which is for capital expenditures. You cited some \$20 million for capital. However, in the estimates Vote 75 is \$56 million. That is an increase of \$36 million.

**Mr. Beaudry:** That was for the special project, LeBreton Flats.

**Senator Kinsella:** In the budget preparation process, when you negotiate with Treasury Board do you have to table before them your plan of selling properties and the revenue that you anticipate receiving? Does Treasury Board factor that in and therefore reduce the budget allotment, which they would have recommended, in accordance with the plan to sell assets?

**Mr. Beaudry:** The negotiations that we have had in the past with Treasury Board have been modified to some extent since the Shortliffe report.

We told Treasury Board that we needed some \$25.5 million for capital expenditure. Out of that, for a long period, we got \$18.5 million. Last year we got \$20 million. However, Treasury Board has agreed to provide us with additional funding should we not be able to sell surplus land to the cover our \$6 million shortfall. They would be lending us that money for a period of three years, and it would be reimbursed to them whenever the market is ready to buy these properties.

We do not want to sell surplus land under any kind of conditions. We want to make sure we are getting the highest possible price for the land we consider surplus, and get the proper zoning on it before we sell it. Otherwise, I do not think we would be managing the assets of government the way we should. Treasury Board is fully aware of that.

For a period, we had many problems in trying to reach the \$6 million mark because we were more or less in a recession. Government was undergoing program review and, therefore, Treasury Board agreed they would lend this money to relieve us of the pressure to sell land under less than favourable circumstances

**Senator Kinsella:** Under the Treasury Board policy that applies to departments, should a department wish to sell a surplus asset, the proceeds from that sale go into the consolidated revenue. In addition, there is the process of how lands are determined to be surplus.

I know the act provides for the authority to dispose of lands. Where is the policy base? Is there a document, that has been approved by Treasury Board, generated by the NCC that lays out the steps to determine, first, what constitutes "surplus," and second, the steps in putting that surplus land on the market?

taxes, semblent demeurer les mêmes. Vous avez mentionné 14 millions de dollars, et je vois que le budget prévoit 13,7 millions de dollars. Prenons maintenant le crédit 75, qui correspond aux dépenses en capital. Vous avez dit recevoir 20 millions de dollars pour cela. Toutefois, dans le budget, le crédit 75 s'élève à 56 millions de dollars, c'est donc une augmentation de 36 millions de dollars.

**M. Beaudry:** C'était pour notre projet spécial sur les plaines LeBreton.

**Le sénateur Kinsella:** Dans la préparation du budget, lorsque vous négociez avec le Conseil du Trésor, devez-vous lui présenter votre plan de vente de propriétés et une estimation des revenus que vous comptez recevoir? Le Conseil du Trésor en tient-il compte dans son budget? Réduit-il les sommes qu'il vous octroie en fonction de votre plan de vente de biens immobiliers?

**M. Beaudry:** Nos négociations avec le Conseil du Trésor ont quelque peu changé depuis le rapport Shortliffe.

Nous avons dit au Conseil du Trésor que nous avions besoin de 25,5 millions de dollars pour nos dépenses en capital. Pendant longtemps, nous n'avons reçu que 18,5 millions de dollars de cette somme. L'an dernier, nous avons reçu 20 millions de dollars. Cependant, le Conseil du Trésor a accepté de nous fournir des fonds supplémentaires si nous n'arrivions pas à vendre suffisamment de terrains excédentaires pour combler notre manque à gagner de 6 millions de dollars. Il était disposé à nous prêter cette somme pour une période de trois ans, somme que nous pourrions lui rembourser dès que le marché serait prêt à acquérir ces propriétés.

Nous ne voulons pas vendre nos terrains excédentaires à n'importe quelles conditions. Nous voulons être sûrs de recevoir le meilleur prix possible pour les terrains que nous considérons excédentaires et obtenir le bon zonage avant de les vendre. Autrement, je ne pense pas que nous gérerions les biens immobiliers du gouvernement de la bonne façon. Le Conseil du Trésor est parfaitement conscient de la situation.

Pendant un certain temps, nous avons eu beaucoup de difficulté à amasser ces 6 millions de dollars, parce que nous vivions un certain ralentissement. Le gouvernement était en train de revoir ses programmes, ce pourquoi le Conseil du Trésor a accepté de nous prêter cet argent pour nous soulager de la pression de devoir vendre des terrains dans des circonstances moins que favorables.

**Le sénateur Kinsella:** En vertu de la politique du Conseil du Trésor applicable aux ministères, le produit de la vente d'un bien-fonds excédentaire d'un ministère est versé dans le Trésor public. De plus, il y a une marche à suivre pour déterminer quels terrains sont excédentaires.

Je sais que la loi vous autorise à vous départir de vos terrains. Sur quelle politique vous fondez-vous? La CCN a-t-elle produit un document approuvé par le Conseil du Trésor dans lequel elle décrit comment elle détermine ce qui constitue un excédent, en premier lieu, et comment ce terrain excédentaire est mis sur le marché, en deuxième lieu?

**Mr. Beaudry:** Surplus land is determined after a long analysis by the people at the NCC. They take into account the circumstances that have taken place, and look into whether this land is needed for the NCC's operations, programs or symbolism. We decide afterwards what land should be declared surplus.

If a roadway has been called for — Highway 16, for example — that cuts through the Greenbelt in some places, a piece of land may no longer be connected to the Greenbelt. In other instances, an area might have been converted from agricultural to commercial use and a piece of land has been separated from the larger agricultural area. Following rationalization of its operations and needs, the NCC may declare that land "surplus."

In this case, Treasury Board decided back in 1992 that the NCC could sell its surplus land and keep the proceeds to create an acquisition and disposal fund that could be used down the road to pay for infrastructure, maintenance of infrastructure, or acquisition of additional land. That fund has been used for that purpose since then. That is how we funded the construction of the Champlain Bridge at a cost of \$30 million, the Portage Bridge for \$9 million, acquisition of the Mer Bleue Bog, or acquisition of some land in other areas of the National Capital Region.

**Senator Kinsella:** Are the national capital area members of Parliament consulted during the process you go through in determining what constitutes surplus lands?

**Mr. Beaudry:** Yes. The members of the riding in which the land is situated are consulted and the mayor, councillors and municipal staff are made aware.

We also go through a consultation process. For instance, when we went for the Greenbelt official plan, there was a three and one-half year process of consultation with the people of the National Capital Region concerning the Greenbelt. We examined what it should be and what kind of activities should take place there.

We did the same thing for the plan for Canada's capital that was adopted in 1999. That process started in 1995 and 1996. Consultation took place in 1997 and public consultation took place in 1998. The city staff, the city politicians and representatives of the then Regional Municipality of Ottawa-Carleton, RMOC, were all informed of this process and what we were considering at that point for surplus land. We discussed what should be divested, developed or sold.

**Senator Kinsella:** It is your testimony then that the Member of Parliament relevant to Moffatt Farm was part of the consultation process?

**Mr. Beaudry:** Yes, the Member of Parliament was aware of it. The Member of Parliament made many declarations concerning that. It was Mac Harb in this case. He said that he was favourable to this development. He was consulted beforehand. Local politicians were also aware of that.

**Senator Kinsella:** You referred to members of the council of the City of Ottawa?

**M. Beaudry:** Les terrains ne sont déclarés excédentaires par le personnel de la CCN qu'après une longue analyse. Les analystes étudient les circonstances et vérifient si la CCN a besoin de ce terrain pour mener ses activités, ses programmes ou pour conserver des symboles. Nous décidons ensuite quels terrains devraient être déclarés excédentaires.

S'il faut construire une route — l'autoroute 16, par exemple — qui traverse la Ceinture de verdure à quelques endroits, une partie de ce terrain pourrait ne plus faire partie de la Ceinture de verdure. Dans d'autres cas, une zone agricole peut être convertie en zone commerciale ou certaines terres, séparées d'une vaste zone agricole. Après rationalisation de ses activités et de ses besoins, la CCN pourrait déclarer ce genre de terrain excédentaire.

Dans ce cas-ci, le Conseil du Trésor a décidé, en 1992, que la CCN pouvait vendre ses propriétés excédentaires et en conserver le produit pour créer un fonds d'acquisition et de cession, qui pourrait servir à financer l'infrastructure, son entretien et l'acquisition de nouveaux terrains. Ce fonds a d'ailleurs été utilisé à ces fins depuis. C'est ainsi que nous avons financé la construction du pont Champlain au coût de 30 millions de dollars, celle du pont du Portage au coût de 9 millions de dollars et que nous avons acquis la tourbière de la mer Bleue et quelques autres terrains de la région de la Capitale nationale.

**Le sénateur Kinsella:** Les députés de la région de la Capitale nationale sont-ils consultés dans le processus visant à déterminer les terrains excédentaires?

**M. Beaudry:** Oui. Le député de la circonscription où se trouve le terrain visé est consulté, ainsi que le maire, les conseillers et le personnel municipal.

Nous menons également des consultations. Par exemple, avant d'adopter le plan officiel de la Ceinture de verdure, nous avons mené des consultations pendant trois ans et demi auprès des gens de la région de la Capitale nationale au sujet du projet. Nous nous sommes demandés à quoi la Ceinture devrait correspondre et quel genre d'activités devrait y être mené.

Nous avons fait de même en vue du Plan de la capitale du Canada, qui a finalement été adopté en 1999. Nous avons entrepris nos démarches en 1995 et 1996. Les consultations ont eu lieu en 1997 et les consultations publiques, en 1998. Le personnel et les politiciens de la ville, de même que les représentants de la municipalité régionale d'Ottawa-Carleton d'alors, soit la MROC, ont tous été informés de leur tenue et de ce que nous considérions à l'époque comme des propriétés excédentaires. Nous avons discuté de celles que nous devrions céder, aménager ou vendre.

**Le sénateur Kinsella:** Vous témoignez donc que le député de la circonscription où se trouve la ferme Moffatt a participé aux consultations?

**M. Beaudry:** Oui, le député en a été informé. Il a d'ailleurs fait diverses déclarations à ce sujet. C'était Mac Harb. Il s'était alors exprimé en faveur de ce projet et avait été consulté au préalable. Les politiciens locaux étaient aussi au courant.

**Le sénateur Kinsella:** Vous parlez des membres du conseil de la Ville d'Ottawa?



**Mr. Beaudry:** Members of the council of the City of Ottawa were aware of it. The city amalgamated in 2000. The members of RMOC and the mayor were also aware of it.

**Senator Kinsella:** When the National Capital Commission determined that the Moffatt Farm was surplus, a decision was then taken as to how to dispose of it. Would you describe that process?

It is my understanding that there is an interest by DCR Phoenix Development Ltd. in the property. Would you describe the process that was involved in identifying DCR Phoenix Development Ltd. as a potential developer for that property?

**Mr. Beaudry:** The document was very specific for the official plan for Canada's capital in 1999. I will read from the plan:

Lands considered Capital parks in the 1988 Federal Land Use Plan, but are no longer considered to fulfill this role as a result of the 1995-99 review, include the following:

Prince of Wales site is not considered to be of Capital significance, except for the shore lands.

Shirley's Bay was redesignated as a Natural Heritage Area.

Gatineau Park south of Gamelin Boulevard has been redesignated to Natural Heritage Area.

The Prince of Wales site is the Moffatt Farm. In the 1988 plan, these areas were considered capital park areas. In the Moffatt Farm case, the National Capital Commission already owned the Vincent Massey Park in that area. We owned Hog's Back Park in that area, which we manage and control. Over and above that, we own and control the Mooney's Bay Park, but it is under lease to the City of Ottawa. That deal was struck in 1995 on a 49-year lease.

There were already three parks in that area. We have also begun developing LeBreton Flats. You may have noticed that work has started on the cleanup of the site. There will be a large park for the use of Canadians for festivals and different kinds of activities on LeBreton Flats. Eleven acres will be set aside there for that purpose.

After a program review, we concluded that the Moffatt Farm area was not useful to the NCC. There has never been any programming in that area. It was never a park in the same sense as Major's Hill, Vincent Massey or Hog's Back parks. It is an open field. We decided to concentrate our efforts in the core areas of which LeBreton Flats is one.

For the Moffatt Farm, a proposal was made to us for an exchange of the Montford Woods property. We are considering this because this area is right next to the Aviation Parkway, which belongs to the NCC. It is right next to the Rockcliffe Base, which is now owned by the National Defence but may be turned over to the Canada Lands Corporation. There has been discussion on

**M. Beaudry:** Les membres du conseil de la Ville d'Ottawa étaient au courant. La ville s'est fusionnée en 2000. Les membres des MROC et le maire ont également été informés.

**Le sénateur Kinsella:** Lorsque la Commission de la Capitale nationale a déterminé que les terrains de la ferme Moffatt étaient excédentaires, on a décidé de la façon dont on allait s'en départir. Pouvez-vous décrire comment cela s'est passé?

À ce que j'ai compris, DCR Phoenix Development Limited s'est montrée intéressée à acquérir la propriété. Pouvez-vous décrire comment vous en êtes arrivé à considérer DCR Phoenix Development Limited comme exploitant potentiel de cette propriété?

**M. Beaudry:** Le document était très précis quant au plan officiel de la capitale du Canada en 1999.

Les terrains suivants étaient considérés comme des parcs de la capitale dans le plan d'utilisation des terres fédérales de 1998, mais ne jouent plus ce rôle après l'examen de 1995-1999:

Le site du Prince de Galles n'est plus jugé important pour le rayonnement de la capitale, sauf les terres riveraines.

Shirley's Bay est désormais désignée site du patrimoine naturel.

La partie du parc de la Gatineau située au sud du boulevard Gamelin est désormais désignée site du patrimoine naturel.

En fait, le terrain du Prince de Galles correspond à la ferme Moffatt. Selon le plan de 1988, ces lieux étaient considérés comme des parcs de la capitale. Dans le cas de la ferme Moffatt, la Commission de la Capitale nationale possédait déjà le parc Vincent Massey dans le coin, ainsi que le parc Hog's Back, dont elle assure la gestion. Plus que tout, nous possédons et gérons le parc de Mooney's Bay, qui est une concession de la Ville d'Ottawa. Un bail de 49 ans nous lie à la ville depuis 1995.

Il y avait donc déjà trois parcs dans les environs. Nous avons également entrepris d'aménager les plaines LeBreton. Vous avez peut-être remarqué que les travaux de nettoyage ont déjà commencé. Ce sera un grand parc que les Canadiens pourront utiliser pour la tenue de festivals et de diverses autres activités. Onze acres seront réservées à cette fin.

Après examen, nous avons conclu que le terrain de la ferme Moffatt n'était pas utile à la CCN. Nous n'y avons jamais mené de programme. Il n'a jamais été un parc au même titre que les parcs Major, Vincent Massey et Hog's Back. C'est un champ libre. Nous avons décidé de concentrer nos efforts sur les endroits les plus importants, dont les plaines LeBreton.

En ce qui concerne la ferme Moffatt, on nous avait proposé de l'échanger contre la propriété du bois de Montfort. Nous envisageons la chose, parce que ce bois se situe juste à côté de la promenade de l'Aviation, qui appartient à la CCN, et de la base de Rockcliffe, qui appartient actuellement à la Défense nationale, mais qui pourrait être confiée à la Société immobilière du Canada.

that for three or four years. That may become also a development of the federal government or the private sector, if it is turned over to the CLC.

We felt that that Montfort Woods, which we did not own, was a piece of property that should be protected along the Aviation Parkway. When the proposal came to us, we said that we would exchange equivalent parks to Moffatt Farm with DCR Phoenix, subject to them doing all the renegotiations for the redevelopment. We felt that the Moffatt Farm land was worth more money than the Montfort Wood. DCR Phoenix would be responsible for the rezoning, arranging services and hiring the planners in order to make that subdivision be created and they would pay all those costs. That would balance out what we would be acquiring in comparison to what we would be turning over. That was approved by Treasury Board.

**Senator Kinsella:** You testified a few moments ago that the NCC attempts to work hand-in-glove with the regional governments in the area. It is my understanding that the City of Ottawa does not agree with the transferring of that property from open space into a real estate development. Am I correct that that is the decision of the City of Ottawa? Am I correct that the NCC is appealing that decision to the Ontario Municipal Board?

**Mr. Beaudry:** Let us say that City of Ottawa staff support the proposal. The "smart growth" policy adopted by the City of Ottawa supports that development. It does not support specifically that land, but the policy philosophy of smart growth supports the plan. Developing land on this side of the Greenbelt also is in accordance with the smart growth policy of Ottawa.

It is true that city council has opposed the development of that property. With the exception of one, the members of council voted against the development of that property. It is true also that the matter is now before the OMB and we are awaiting a decision.

**Senator Kinsella:** You mentioned a moment ago that the Treasury Board approved something?

**Mr. Beaudry:** The transaction between DCR Phoenix and the NCC.

**Senator Kinsella:** Do you have any idea what criteria Treasury Board used?

**Mr. Beaudry:** I will leave that to Treasury Board.

**Senator Mahovlich:** A few years ago, Prime Minister Chrétien visited Australia. He was very impressed with Canberra, the country's capital. Someone said that he looked out his window and saw a vision.

Is there anything in your plans for the future comparable to this beautiful city of Canberra?

Il en question depuis trois ou quatre ans. Ce terrain pourrait également être exploité par le gouvernement fédéral ou le secteur privé, s'il est confié à la SIC.

Nous avons pensé que le bois de Montfort, qui ne nous appartient pas, est une propriété qui devrait être protégée le long de la promenade de l'Aviation. Lorsqu'on nous en a fait la proposition, nous avons répondu que nous échangerions des parcs comme celui de la ferme Moffatt avec DCR Phoenix si la Société acceptait de négocier tous les réaménagements. Nous avions l'impression que les terrains de la ferme Moffatt valaient plus que ceux du bois de Monfort. DCR Phoenix aurait la responsabilité de s'occuper du rezonage, de l'organisation des services et de l'embauche de planificateurs afin de créer une subdivision et la Société en paierait tous les coûts. Cela viendrait contrebalancer le fait que nous acquerions une propriété de valeur moindre à celle que nous laissons. Le tout a été approuvé par le Conseil du Trésor.

**Le sénateur Kinsella:** Vous avez dit il y a quelques instants que la CCN s'efforce de travailler de concert avec les gouvernements régionaux concernés. À ce que je sache, la Ville d'Ottawa n'est pas d'accord pour que cet espace libre devienne un terrain d'aménagement immobilier. Ai-je raison de dire que c'est la position de la Ville d'Ottawa? Ai-je raison aussi de dire que la CCN a interjeté appel de cette décision à la Commission des affaires municipales de l'Ontario?

**M. Beaudry:** Disons que le personnel de la Ville d'Ottawa appuie cette proposition. La politique de «croissance intelligente» adoptée par la Ville d'Ottawa favorise cet aménagement. Elle ne favorise pas l'aménagement de ce terrain en particulier, mais le projet respecte la philosophie de la politique. Le fait d'aménager des terrains situés de ce côté de la Ceinture de verdure correspond également à la politique de croissance intelligente de la Ville d'Ottawa.

Il est vrai que le conseil municipal s'est opposé à l'aménagement de cette propriété. À l'exception d'un, les membres du conseil ont tous voté contre l'aménagement de cette propriété. Il est également vrai que l'affaire est actuellement devant la CAMO et que nous sommes en attente d'un verdict.

**Le sénateur Kinsella:** Vous avez dit, il y a quelques instants, que le Conseil du Trésor avait approuvé quelque chose?

**M. Beaudry:** C'était la transaction entre DCR Phoenix et la CCN.

**Le sénateur Kinsella:** Avez-vous une idée des critères sur lesquels le Conseil du Trésor s'est fondé?

**M. Beaudry:** Je vais laisser le soin aux gens du Conseil du Trésor de répondre à cette question.

**Le sénateur Mahovlich:** Il y quelques années, le premier ministre Chrétien s'est rendu en Australie. Il a été très impressionné de Canberra, la capitale du pays. Certains ont dit qu'il avait regardé par sa fenêtre et avait eu une vision.

Y a-t-il quoi que ce soit dans vos plans d'avenir qui soit comparable à la magnifique ville de Canberra?



**Mr. Beaudry:** I visited Canberra about two and one-half months ago. Canberra was easier to develop than Ottawa or any other capital in the world is, except perhaps Brasilia. They also started from scratch. We have not.

**Senator Mahovlich:** It is more expensive.

**Mr. Beaudry:** It is more expensive and more problematic.

Prime Minister Mackenzie King retained Jacques Gréber in 1950 to develop a plan for the nation's capital. The Gréber Plan provided for more parks in the region and a relocation of the train station from the core area to Alta Vista. He also contemplated two grand alleys leading to Parliament Hill: One from the Museum of Nature, the other alongside Colonel By Drive starting from the train station. It was to have been a six-lane boulevard leading on an angle to the Hill.

Gréber choose the one on Colonel By Drive. He did not retain the idea of the large alley along Metcalfe Street. Of course, the boulevard along Colonel By Drive was never built because Ottawa University expanded and the National Defence headquarters and Rideau Centre were built. In addition, the National Arts Centre blocked the view.

In 1998, the NCC contemplated returning to the Gréber plan. We thought we should open the vista to Parliament Hill instead of coming up Metcalfe Street and seeing only the Peace Tower. We tabled four options: to build a square on the Sparks Street Mall and have a vista from Queen Street, or down to Albert Street or Laurier Street, or return to what Gréber contemplated as a possibility at the time, right down to the Museum of Nature. The media reported it would cost \$5 billion to expropriate the property. They did not mention the three options, only the grand option, which was abandoned by the National Capital Commission a year after consultations took place.

We are now concentrating our efforts on revitalizing the Sparks Street mall. While we were considering the four options, people in the area told us more residences were needed to make the core area livelier, that we needed more activities on the mall.

The mall is 35 years old, and it has been slowly dying. The NCC is responsible for the beautification of the capital, for making Canadians proud of their capital, and we feel it is necessary to do something about the Sparks Street mall. That is where we have been directing our efforts. We are now funded for the first year to undertake studies. We are hopeful that the re-development of Sparks Street mall will begin this year.

The grand alley boulevard is not in the plan at this point. Years from now it may become an idea to be pursued.

**Senator Mahovlich:** I know that you must make some big decisions. I think you have to look 50 or even 100 years down the way. What happens if you refurbish Sparks Street and it still does not attract people?

**M. Beaudry:** J'ai visité Canberra il y a environ deux mois et demi. Canberra a été plus facile à aménager qu'Ottawa ou que n'importe quelle autre capitale du monde, sauf peut-être Brasilia. Ils sont partis de rien. Ce n'est pas notre cas.

**Le sénateur Mahovlich:** C'est plus dispendieux.

**M. Beaudry:** C'est plus dispendieux et plus problématique.

Le premier ministre Mackenzie King a retenu les services de Jacques Gréber, en 1950, pour qu'il élabore un plan de la Capitale nationale. Le plan Gréber prévoyait la création de plus de parcs dans la région et le déplacement de la gare ferroviaire de la zone centrale à la promenade Alta Vista. Il envisageait également l'aménagement de deux grandes allées menant à la Colline du Parlement: l'une en partance du Musée de la nature et l'autre le long de la promenade du Colonel By, à partir de la gare ferroviaire. Il prévoyait un boulevard à six voies qui mènerait jusqu'à un certain angle de la colline.

Gréber a choisi celle de la promenade Colonel By. Il n'a pas retenu l'idée d'une grande allée le long de la rue Metcalfe. Bien sûr, le boulevard le long de la promenade Colonel By n'a jamais été construit à cause de l'expansion de l'Université d'Ottawa et de la construction du quartier général de la Défense nationale et du Centre Rideau. En outre, le Centre national des arts bloquait la vue.

En 1998, la CCN a envisagé de revenir au plan Gréber. Nous avons pensé qu'il fallait ouvrir la perspective sur la Colline parlementaire au lieu de remonter la rue Metcalfe et de ne voir que la tour de la Paix. Nous avons proposé quatre options: construire une place sur le mail de la rue Sparks et avoir une perspective à partir de la rue Queen, aller jusqu'à la rue Albert ou à la rue Laurier, ou revenir à la possibilité envisagée par Gréber à l'époque, c'est-à-dire aller jusqu'au Musée de la nature. D'après les médias, l'expropriation des immeubles aurait coûté 5 milliards de dollars. Ils n'ont pas fait mention des trois options, seulement de la plus importante, qui a été abandonnée par la Commission de la Capitale nationale une année après la tenue des consultations.

Nous concentrons maintenant nos efforts sur la revitalisation du mail de la rue Sparks. Lors de l'examen des quatre options, les gens du secteur nous ont dit qu'il fallait plus de résidences pour animer davantage le centre-ville, plus d'activités sur le mail.

Le mail a 35 ans et meurt à petit feu. La CCN est responsable de l'embellissement de la capitale et doit favoriser le sentiment de fierté des Canadiens à l'égard de leur capitale; nous pensons donc qu'il faut faire quelque chose sur le mail de la rue Sparks. C'est là que nous avons axé nos efforts et c'est la première année que nous recevons un financement pour entreprendre des études. Nous espérons que le réaménagement du mail de la rue Sparks commencera cette année.

La grande allée n'est pas prévue pour l'instant. D'ici plusieurs années, ce concept pourra peut-être être retenu.

**Le sénateur Mahovlich:** Je sais que vous devez prendre quelques grandes décisions. Je pense qu'il faut prévoir la situation dans 50, voire même 100 ans. Que va-t-il se passer si vous réaménagez la rue Sparks et que les gens continuent de pas s'y intéresser?

**Mr. Beaudry:** We would like to demolish some of the buildings on Sparks Street, those that have no significant interest. I am speaking of the Hong Kong Bank and Montreal Trust buildings. We would like to create a large square.

We are trying to address the problems in the core area. Because of security measures following September 11, tour buses are no longer allowed on Parliament Hill. These buses now park along Wellington Street, and the tourists have to walk to Parliament Hill — quite a walk for seniors and those in poor physical condition. It is also a problem for traffic flow. There are two lanes of traffic on Wellington Street. If one lane is blocked, that leaves only one lane of traffic in each direction.

The City of Ottawa has formed a committee, which includes NCC representation, to undertake a study to determine how to resolve the problem. If we had the large square from Wellington to Queen Street, we could have underground parking for 25 to 30 buses and 650 cars.

**Senator Mahovlich:** How many buses come into Ottawa each day?

**Mr. Beaudry:** The last sample we took between the hours of 11 and 12 in the summer — peak tourist time — there were approximately 40 buses coming to the Hill.

**Senator Mahovlich:** It might be 200 buses a day.

**Mr. Beaudry:** It is more than that, I am sure. This is between May and Labour Day weekend.

**Senator Mahovlich:** I was in Chicago in the fifties. Skid row was a big problem at that time. Our hockey team would go down through skid row to get the stadium. I wondered how they would solve that problem. They put a four-lane highway right through the middle of it. Now it is a beautiful city. Some big decisions have to be made.

**Mr. Beaudry:** It is a political decision. I can tell you Washington is also looking at creating a boulevard behind the Capitol. That creates concerns because there are heritage buildings there.

One of the problems we face on Sparks Street is that there are some heritage buildings there. We must also take into account where the most advantages lie: Would they be with the development of Sparks Street Mall the way we think it should go, or would the best decision be to leave the mall in its present state to rot for years to come.

**Senator Mahovlich:** I have another question about Moffatt Farm. I was out visiting Moffatt Farm the other day. I went for a walk and saw a lot wild birds and animals going through the brush. I saw mallards nesting. This looks to me like a sensitive

**M. Beaudry:** Nous aimerions démolir quelques-uns des bâtiments de la rue Sparks, notamment ceux qui ne présentent pas beaucoup d'intérêt. Je parle de la Banque de Hong Kong et des édifices de Montreal Trust. Nous aimerions créer une grande place.

Nous essayons de régler les problèmes du centre-ville. À cause des mesures de sécurité prises dans la foulée du 11 septembre, les autocars d'excursion ne sont plus autorisés sur la Colline parlementaire. Ces autocars stationnent maintenant le long de la rue Wellington et les touristes doivent marcher jusqu'à la colline — toute une marche pour des personnes âgées et pour celles qui ne sont pas en bonne santé. Cela pose également un problème de circulation vu qu'il n'y a que deux voies sur la rue Wellington; si l'une d'elles est bloquée, il n'en reste qu'une dans chaque sens.

La Ville d'Ottawa a créé un comité, composé, entre autres, de représentants de la CCN, chargé d'entreprendre une étude pour savoir comment résoudre le problème. Si nous avions la grande place à partir de Wellington jusqu'à la rue Queen, nous pourrions avoir un stationnement souterrain pour 25 ou 30 autocars et 650 voitures.

**Le sénateur Mahovlich:** Combien d'autocars rentrent dans Ottawa chaque jour?

**M. Beaudry:** D'après les dernières données que nous avons recueillies entre 11 h et midi au cours de l'été — la période touristique de pointe — on compte près de 40 autocars à destination de la Colline.

**Le sénateur Mahovlich:** Il pourrait s'agir de 200 autocars par jour.

**M. Beaudry:** C'est plus que cela, j'en suis sûr. Les chiffres valent pour la période s'étalant entre mai et la fin de semaine de la fête du Travail.

**Le sénateur Mahovlich:** J'étais à Chicago dans les années 50 et les quartiers malfamés posaient un grand problème à cette époque. Notre équipe de hockey devait les traverser pour arriver au stade. Je me demandais comment ce problème allait être réglé. Ils ont construit une route à quatre voies en plein milieu. Aujourd'hui, c'est une belle ville. Il va falloir prendre quelques décisions importantes.

**M. Beaudry:** C'est une décision politique. Je peux vous dire que Washington examine la construction d'un boulevard derrière le Capitole, ce qui suscite des inquiétudes à cause de la présence de bâtiments historiques.

Le fait qu'il se trouve certains bâtiments historiques sur la rue Sparks pose un problème. Nous devons également penser à ce qui serait le plus avantageux: faut-il aménager le mail de la rue Sparks tel que nous le concevons ou vaudrait-il mieux laisser les choses en l'état, le mail mourant à petit feu au fil des ans.

**Le sénateur Mahovlich:** J'ai une autre question au sujet de la ferme Moffatt que j'ai visitée l'autre jour. En m'y promenant, j'ai vu beaucoup d'oiseaux et d'animaux sauvages dans les broussailles; j'ai vu des colverts nicher. Il me semble qu'il s'agit



area. I know that the people around there are worried about development. Has Ducks Unlimited Canada or anyone given you an opinion on this property?

**Mr. Beaudry:** Not that I know of. I do not know whether you have a copy of the map showing proposed development at Moffatt Farm. If not, we will distribute it to you.

You will see the shoreline of the Moffatt Farm will not be developed. Development is proposed for 18 hectares of land. Seventeen hectares of land will be protected. It is almost 46 to 37. Thirty-seven will remain wild.

**Senator Mahovlich:** A lot of young trees have been planted there.

**Mr. Beaudry:** If you walk the land, it is brush. There are very few trees on the plateau. The trees are alongside the shoreline. All of those trees will be protected, so your birds will not be affected whatsoever.

**Senator Mahovlich:** Birds are attracted to that type of brush.

**Mr. Beaudry:** The centre of the plateau is proposed for development.

**Senator Mahovlich:** I was at a meeting a month ago at your office. We were talking about the Canadian Sports Hall of Fame. The ministers have been changed two or three times in the last period. Is that work still in progress? How is it going?

**Mr. Beaudry:** I can say at this point that Public Works is working with the NCC on a submission that should possibly be ready within a month or so. There are many issues on that site. It is owned by the Museum of Photography. They need to find a home. They need to find money to pay for the reorganization of their museum and the storage that they need. My understanding is that the proposal for the hall of fame includes for a bar, a kitchen, a restaurant and escalators, and they would like to develop an underground bridge. That will cost a lot of money. I do not know exactly where the money will come from.

**Senator Mahovlich:** It is not a done deal, then?

**Mr. Beaudry:** In my opinion, it may happen, but it is not a done deal. There are many issues to be addressed by the Museum of Photography, by the NCC and by Public Works. Where will the money come from? Perhaps they will find enough money through sponsors. However, I do not know where it will come from.

**Senator Banks:** I want to ask questions about the \$26 million fund to which you referred. You said you needed \$26 million, and you got \$20 million.

**Mr. Beaudry:** For capital expenditures.

**Senator Banks:** Capital expenditures include things like fixing up the mall.

d'une zone fragile et je sais que les gens qui vivent par là-bas s'inquiètent au sujet de tout développement. Est-ce que Canards Illimités Canada ou une autre association vous a donné son avis sur cette propriété?

**M. Beaudry:** Pas que je sache. Je ne sais pas si vous avez un exemplaire du plan indiquant le développement proposé pour la ferme Moffatt. Sinon, nous allons vous le distribuer.

Vous pouvez voir que le rivage de la ferme Moffatt ne sera pas développé. Le développement vise 18 hectares et 17 vont être protégés. C'est presque une proportion de 46 sur 37. Trente-sept vont rester à l'état sauvage.

**Le sénateur Mahovlich:** Beaucoup de jeunes arbres ont été plantés.

**M. Beaudry:** Si vous vous y promenez, vous voyez qu'il s'agit de broussailles. Il y a très peu d'arbres sur le plateau vu que les arbres se trouvent le long du rivage. Tous ces arbres seront protégés, si bien que les oiseaux que vous avez observés ne seront pas touchés de quelle que façon que ce soit.

**Le sénateur Mahovlich:** Les oiseaux sont attirés vers ce genre de broussailles.

**M. Beaudry:** Le développement est proposé pour le centre du plateau.

**Le sénateur Mahovlich:** Lors d'une réunion à votre bureau à laquelle j'ai assisté il y a un mois, il a été question du Temple canadien de la renommée des sports. Les ministres ont changé deux ou trois fois ces derniers temps. Les travaux sont-ils toujours en cours? Où en sommes-nous?

**M. Beaudry:** Je peux dire pour l'instant que Travaux publics travaille avec la CCN sur une proposition qui devrait probablement être prête d'ici un mois. Beaucoup de problèmes sont liés au site qui appartient au Musée de la photographie, lequel doit trouver un nouvel emplacement, doit trouver des fonds pour payer sa réorganisation et l'entreposage dont il a besoin. Autant que je sache, la proposition du Temple de la renommée comprend un bar, une cuisine, un restaurant et des escaliers roulants sans compter la construction d'un pont souterrain. Cela va coûter très cher. Je ne sais pas vraiment d'où vont provenir les fonds.

**Le sénateur Mahovlich:** L'affaire n'est donc pas conclue?

**M. Beaudry:** À mon avis, ce n'est pas une affaire conclue, mais elle pourrait l'être. Le Musée de la photographie, la CCN et Travaux publics doivent régler de nombreuses questions. D'où vont provenir les fonds? Peut-être trouvera-t-on suffisamment de commanditaires. Toutefois, je ne sais pas vraiment d'où vont venir les fonds.

**Le sénateur Banks:** J'aimerais poser des questions au sujet du fonds de 26 millions de dollars dont vous avez parlé. Vous avez dit que vous aviez besoin de 26 millions de dollars et que vous avez obtenu 20 millions de dollars.

**M. Beaudry:** Pour les dépenses en immobilisations.

**Le sénateur Banks:** Les dépenses en immobilisations comprennent des choses comme le réaménagement du mail.

**Mr. Beaudry:** The mall is not ours. The mall is owned by the City of Ottawa. Sparks Street Mall is owned by the City of Ottawa. We are revitalizing Sparks Street Mall. We were given \$40 million three years ago by Treasury Board to acquire properties alongside Sparks Street Mall between Metcalfe and O'Connor streets. Out of that \$40 million, we have already spent \$28 million in acquiring properties.

**Senator Banks:** My question is: Does your accounting concept include fixing up your capital assets as capital expenditures?

**Mr. Beaudry:** Yes.

**Senator Banks:** So maintaining capital assets is part of capital expenditures?

**Mr. Beaudry:** Yes.

**Senator Banks:** What will happen when you eventually run out of surplus lands to sell?

**Mr. Beaudry:** That is a good question. Perhaps Treasury Board will change their policy at that point in time.

**Senator Banks:** Until then, they telling you to sell capital property?

**Mr. Beaudry:** Surplus land. Not all the land, surplus lands.

**Senator Banks:** Whatever that means.

**Mr. Beaudry:** The facts have demonstrated that in the past 10 years we have acquired more lands than we have sold. Out of the 1,273 hectares, we have sold 173 hectares to private developers. The rest of it was either transferred or divested for public infrastructure, for public use, or for other reasons that are in the public domain.

**Senator Banks:** As you pointed out, there has been a net gain of over 1,000.

**Mr. Beaudry:** That is right.

**Senator Banks:** Can that kind of extraordinarily brilliant management continue, in which you are selling land that is surplus and gaining monies from that, which I gather in your policy have to be spent on capital?

**Mr. Beaudry:** On capital, of course.

**Senator Banks:** Can you continue to maintain or aggrandize the aggregate land holdings and continue to sell surplus lands to meet the capital expenditures?

**Mr. Beaudry:** Let us say that at the present time with respect to liabilities and capital, we are at zero, theoretically speaking. We were at 92 some 10 years ago because there was a lot of rehabilitation that was to take place. I am thinking, for instance, of the Laurier Bridge which is being redone by the City of Ottawa, the MacKenzie bridge, which we turned over to the RMOC, the Airport Parkway and some infrastructures that we own and could foresee having to rehabilitate.

**M. Beaudry:** Le mail ne nous appartient pas, il est la propriété de la Ville d'Ottawa et c'est nous qui le revitalisons. Le Conseil du Trésor nous a remis 40 millions de dollars il y a trois ans pour acheter les propriétés le long du mail de la rue Sparks entre les rues Metcalfe et O'Connor. Sur ces 40 millions de dollars, nous en avons déjà dépensé 28 millions pour de tels achats.

**Le sénateur Banks:** Ma question est la suivante: Votre postulat comptable permet-il de faire passer les immobilisations pour des dépenses en immobilisations?

**M. Beaudry:** Oui.

**Le sénateur Banks:** Par conséquent, entretenir les immobilisations fait parties des dépenses en immobilisations?

**M. Beaudry:** Oui.

**Le sénateur Banks:** Que va-t-il se produire lorsque éventuellement, vous n'aurez plus de terrains excédentaires à vendre?

**M. Beaudry:** C'est une bonne question. Peut-être que le Conseil du Trésor changera sa politique à ce moment-là.

**Le sénateur Banks:** D'ici là, le Conseil du Trésor vous dit de vendre les biens en immobilisations?

**M. Beaudry:** Les terrains excédentaires. Pas tous les terrains, seulement les terrains excédentaires.

**Le sénateur Banks:** On ne sait pas trop ce que cela veut dire.

**M. Beaudry:** D'après les faits, au cours des dix dernières années, nous avons acheté plus de terrains que nous n'en avons vendu. Sur les 1 273 hectares, nous en avons vendu 173 à des promoteurs. Le reste a été soit transféré soit cédé pour des infrastructures publiques, pour un usage public ou pour d'autres raisons relevant du domaine public.

**Le sénateur Banks:** Comme vous l'avez fait remarquer, on a réalisé un gain net de plus de 1 000.

**M. Beaudry:** C'est exact.

**Le sénateur Banks:** Est-ce que ce genre de gestion extraordinairement brillante peut se poursuivre: vous vendez des terrains qui sont excédentaires, vous en obtenez des fonds qui, si je comprends bien votre politique, doivent être dépensés pour les immobilisations?

**M. Beaudry:** Les immobilisations, bien sûr.

**Le sénateur Banks:** Pouvez-vous continuer à conserver ou à augmenter le total des biens immobiliers et continuer à vendre les terrains excédentaires pour les dépenses en immobilisations?

**M. Beaudry:** Disons qu'à l'heure actuelle, nous sommes, en théorie, arrivés à un équilibre en ce qui concerne le passif et le capital. Il y a 10 ans, c'était loin d'être le cas étant donné que beaucoup de réhabilitation s'imposait. Je pense, par exemple, au pont Laurier qui est refait par la Ville d'Ottawa, au pont MacKenzie, que nous avons cédé à la MROC, à la promenade de l'Aéroport et à certaines infrastructures que nous possédons et que nous avons prévu de rénover.



We were left with the Champlain Bridge and the approximate \$30 million that is being spent on this is coming out of the A and D fund. That is because of the land that we have sold and the exchanges and the different deals we made along the way. The Portage Bridge is the same. There was money coming out of that fund for that purpose.

**Senator Banks:** I have another question that has to do with the Sparks residence. If you wish, you can wait to answer this question. I would prefer, in fact, that you correspond with the clerk of the committee. There are persons who are interested in seeing the police report having to do with the fire that destroyed the Sparks residence in Gatineau Park. Would you please undertake, or let the clerk know if you cannot undertake to authorize, to the extent it is necessary to do so, the release to the committee of the police report having to do with that fire?

**Mr. Beaudry:** It will be a pleasure.

**Senator Bolduc:** I am still pursuing my line of thought about the relationships between various organizations in the area in terms of land use planning. Suppose there is a conflict of views between the City of Ottawa and the NCC about the Sparks Street redevelopment. In such a case, the only solution is to discuss it or go to an arbitration board or what have you. I heard earlier the Ontario Municipal Board can decide on things that are local. I thought it only dealt with matters of municipal finance, but apparently they can also deal with matters of zoning and matters like that.

**Mr. Beaudry:** That is right.

**Senator Bolduc:** If there is a conflict, what happens?

**Mr. Beaudry:** That is where we are. The NCC finds this piece of property is surplus land, and we would like to sell it to the private sector in this case.

**Senator Bolduc:** I am not talking about Moffat; I am talking about Sparks. Suppose there is a conflict in your redevelopment of Sparks with the City of Ottawa.

**Mr. Beaudry:** We have not completed the consultation. I am quite sure there will not be any conflict. We will be agreeing to the development of the revitalization.

**Senator Bolduc:** Your position is that you will discuss it until you agree?

**Mr. Beaudry:** I hope we will find the right solution. The city has a lot of issues to deal with. I think basically the city is favourable to the revitalization of Sparks Street Mall.

**Senator Bolduc:** I have been in municipal affairs for a few years, as you know. We had good relationships at the time. I started also in planning at the University of Chicago. The type of street you have here in Sparks cannot be redeveloped on a commercial basis. You are too near the Parliament buildings. It will be very difficult to have the kind of commercial development that you imagine.

Nous nous sommes retrouvés avec le pont Champlain et les quelque 30 millions de dollars qui y sont affectés proviennent du fonds d'acquisition et de cession. Cela s'explique par le fait que nous avons vendu des terrains, fait des échanges et conclu diverses ententes le long du parcours. C'est la même chose pour le pont du Portage. Le fonds a été utilisé pour ce faire.

**Le sénateur Banks:** J'ai une autre question relative à la résidence Sparks. Si vous voulez, vous pouvez ne pas y répondre tout de suite. Je préférerais, en fait, que vous écriviez au greffier du comité. Certains sont intéressés par le rapport de police relatif à l'incendie qui a détruit la résidence Sparks dans le parc de la Gatineau. Pourriez-vous autoriser — ou informer le greffier à cet égard — dans la mesure où cela s'impose, la divulgation au comité du rapport de police relatif à cet incendie?

**M. Beaudry:** Avec plaisir.

**Le sénateur Bolduc:** J'en reviens aux rapports entre les diverses organisations en ce qui concerne l'aménagement du territoire. Imaginez qu'il y ait divergence de vues entre la Ville d'Ottawa et la CCN à propos du réaménagement de la rue Sparks. En pareil cas, la seule solution consisterait à débattre de la question où à s'adresser à une commission d'arbitrage. J'ai appris un peu plus tôt que la Commission des affaires municipales de l'Ontario peut prendre des décisions sur des questions locales. Je croyais qu'elle ne s'occupait que des questions de finances municipales, mais apparemment, elle peut aussi traiter de questions de zonage et autres du genre.

**M. Beaudry:** C'est exact.

**Le sénateur Bolduc:** En cas de divergence de vues, que se passe-t-il?

**M. Beaudry:** C'est la situation actuelle. D'après la CCN, ce terrain est un terrain excédentaire et nous aimerions le vendre au secteur privé.

**Le sénateur Bolduc:** Je ne parle pas de Moffat, mais de Sparks. Imaginez qu'il y ait divergence de vues entre vous et la Ville d'Ottawa en ce qui concerne le réaménagement de la rue Sparks.

**M. Beaudry:** Nous n'avons pas terminé les consultations, mais je suis pratiquement sûr qu'il n'y aura pas divergence de vues. Nous allons être d'accord au sujet de la revitalisation.

**Le sénateur Bolduc:** D'après vous, vous allez en discuter jusqu'à ce que vous parveniez à un accord?

**M. Beaudry:** J'espère que nous trouverons la bonne solution. La ville a beaucoup de problèmes à régler et je crois qu'essentiellement, elle est en faveur de la revitalisation du mail de la rue Sparks.

**Le sénateur Bolduc:** Je me suis occupé d'affaires municipales pendant quelques années, comme vous le savez. Nous entretenions de bonnes relations à l'époque. J'ai également commencé mes études en aménagement à l'Université de Chicago. Le genre de rue que vous avez ici, soit la rue Sparks, ne peut pas être réaménagé de manière commerciale. Vous êtes trop près des édifices du Parlement. Il sera très difficile d'avoir le genre de développement commercial que vous imaginez.

**Mr. Beaudry:** Phase one of Sparks Street has been approved by the city. I refer to the vacant land where there is surface parking at the corner of Queen Street and O'Connor. That piece of property right, up to Sparks Street has been approved by the city for a development of some 240,000 square feet of office space, 34 residential units and retail at the ground level at Sparks and Queen. That has been approved as phase one of the Sparks Street redevelopment mall.

We think that will play a big role in making things happen. We hope to bring more residents to the Sparks Street Mall. We are talking with Public Works about converting a building and putting residences on the site right next to the square.

**Senator Bolduc:** You have the constraints of the Bank of Canada.

**Mr. Beaudry:** The Bank of Canada is in the other block.

**Senator Bolduc:** What about Wellington?

**Mr. Beaudry:** It is not there.

**Senator Kinsella:** I want to be perfectly clear: Are you telling us that the City of Ottawa is for or against the re-zoning of Moffatt Farm?

**Mr. Beaudry:** They voted against it.

**Senator Kinsella:** That is what you are appealing. The elected members of city council took the position that they do not want to rezone Moffatt Farm according to the plan that was put forward. Is there room for a compromise? Can the NCC come up with a compromise position and work it out with the city?

**Mr. Beaudry:** We have offered to turn over the land to the City of Ottawa at market price, based on the zoning we think we can obtain from the OMB, which is residential zoning. The City of Ottawa has adopted a resolution offering the NCC \$400,000 for 84 acres of land. We struck a deal with the same City of Ottawa nearly two years ago to acquire 2.5 acres of land in the waterway corridor. One is on Sussex Drive alongside the Ottawa River and the other is along the Rideau River. For 2.5 acres of land, we are paying \$650,000 to the city. This is a piece of property that is zoned waterway, the same way as the property at Moffatt.

**Senator Kinsella:** Let me conclude on a different element of the Estimates. It is the operating expenditures of the \$48.8 million. How much of that is for salaries?

**Ms Micheline Dubé, Vice-President, Corporate and Information Management Services Branch, National Capital Commission:** I would say roughly 60 per cent is for salaries.

**Senator Kinsella:** Are there 15 commissioners, including the chair?

**Mr. Beaudry:** That is right.

**M. Beaudry:** La phase I de la rue Sparks a été approuvée par la ville. Je veux parler du terrain vacant occupé par un stationnement au coin des rues Queen et O'Connor. La ville a approuvé le développement de quelque 240 000 pieds carrés de locaux à bureaux, de 34 unités résidentielles et commerces de détail au rez-de-chaussée sur les rues Sparks et Queen, sur ce terrain. Il s'agit de la phase I du réaménagement du mail de la rue Sparks qui a été approuvée.

Nous croyons que cela va jouer un rôle de catalyseur et nous espérons amener plus de résidents au mail de la rue Sparks. Nous parlons avec Travaux publics de l'éventualité de convertir un bâtiment et d'y installer des résidences tout à côté de la place.

**Le sénateur Bolduc:** Vous êtes limités par la Banque du Canada.

**M. Beaudry:** La Banque du Canada se trouve dans l'autre pâté de maisons.

**Le sénateur Bolduc:** Qu'en est-il de Wellington?

**M. Beaudry:** Ce n'est pas là que Wellington se trouve.

**Le sénateur Kinsella:** J'aimerais que les choses soient parfaitement claires: Êtes-vous en train de nous dire que la Ville d'Ottawa est pour ou contre le rezonage de la ferme Moffatt?

**M. Beaudry:** Elle a voté contre.

**Le sénateur Kinsella:** C'est l'objet de votre appel. Les membres élus du conseil municipal ont décidé ne pas établir de zonage pour la ferme Moffatt selon le plan proposé. Un compromis est-il possible? La CCN peut-elle faire un compromis et s'entendre avec la ville?

**M. Beaudry:** Nous avons proposé de céder le terrain à la Ville d'Ottawa au prix du marché, en fonction du zonage que nous pensons pouvoir obtenir de la Commission des affaires municipales de l'Ontario, soit un zonage résidentiel. La Ville d'Ottawa a adopté une résolution offrant à la CCN 400 000 \$ pour 84 acres de terrain. Nous avons conclu une entente avec la même Ville d'Ottawa il y a près de deux ans pour acheter 2,5 acres de terrain dans le couloir de la voie navigable. Une partie se trouve sur la promenade Sussex, le long de la rivière des Outaouais, et l'autre le long de la rivière Rideau. Nous payons 650 000 \$ à la ville pour 2,5 acres de terre. C'est un terrain qui fait partie du zonage des voies navigables, tout comme la propriété de Moffatt.

**Le sénateur Kinsella:** Permettez-moi de conclure en parlant d'un poste différent du budget. Je veux parler des dépenses de fonctionnement de 48,8 millions de dollars. Quel pourcentage de cette somme représente les salaires?

**Mme Micheline Dubé, vice-présidente, Direction des services généraux et de la gestion de l'information, Commission de la Capitale nationale:** Je dirais que près de 60 p. 100 de cette somme représentent les salaires.

**Le sénateur Kinsella:** Y a-t-il 15 commissaires, y compris le président?

**M. Beaudry:** C'est exact.



**Senator Kinsella:** What is the compensation for each member and who fixes it?

**Mr. Beaudry:** We recently readjusted the compensation for members. First, they are not paid for their regular meeting as members of the board. They are paid for additional work, if they sit on committees or they hold office. For example, the vice-chair of the NCC has compensation, I believe, of \$8,000 a year for this. I am giving estimates of these salaries. I could provide you the right numbers if you wish.

**Senator Kinsella:** That is determined by the commission and not by the Treasury Board; is that right?

**Mr. Beaudry:** The Treasury Board approves it.

**Senator Kinsella:** What is the compensation package for the chair of the commission?

**Mr. Beaudry:** I think it is around \$196,000.

**Senator Kinsella:** Is that a DM2?

**Mr. Beaudry:** DM2 or DM3.

**Senator Kinsella:** Is there a hospitality budget made available out of operating?

**Mr. Beaudry:** Not as such. There are some expenses. I can tell you that every year the media makes it their duty to check on all the expenses of the chair of the National Capital Commission. They come in and verify everything.

**Senator Kinsella:** Treasury Board must approve the estimates submission for NCC. Do they deal in a microeconomic manner with the compensation packages or is that done by the commission?

**Mr. Beaudry:** No, there is a report. The committee makes recommendations to the Treasury Board minister and the minister recommends it. Compensation is given, whether it is approved or not.

**Senator Cools:** Mr. Beaudry, you referred to an agreement between NCC and DCR Phoenix. Could you give us copies of that purchase of sale agreement, as well as all the other agreements around the proceedings before city hall? Could you make copies of those agreements available to this committee?

**Mr. Beaudry:** I do not exactly know what you mean by the second part of your question. We do not have any agreement with city hall concerning that property.

**Senator Cools:** Maybe I misunderstand. Perhaps there is but one agreement. I was thinking of the purchase of sale agreement with DCR Phoenix, as well as the agreements by which DCR undertook to be the NCC's agent before city hall in the proceedings.

**Mr. Beaudry:** That is in the same agreement.

**Senator Cools:** That is one agreement. Could you make the agreement between NCC and DCR Phoenix available to this committee?

**Le sénateur Kinsella:** Quelle est la rémunération de chaque membre et qui l'établit?

**M. Beaudry:** Nous avons récemment révisé la rémunération des membres. Premièrement, ils ne sont pas payés pour les séances régulières auxquelles ils assistent en tant que membres du conseil, mais pour le travail supplémentaire qu'ils accomplissent, s'ils siègent au sein d'un comité ou exercent une charge, par exemple. Ainsi, le vice-président de la CCN reçoit une rémunération, si je ne me trompe, de 8 000 \$ par an. Je vous donne une évaluation de ces salaires. Je pourrais vous donner les chiffres exacts si vous le souhaitez.

**Le sénateur Kinsella:** C'est la Commission et non le Conseil du Trésor qui l'approuve, n'est-ce pas?

**M. Beaudry:** C'est le Conseil du Trésor qui l'approuve.

**Le sénateur Kinsella:** À combien s'élève la rémunération du président de la Commission?

**M. Beaudry:** À environ 196 000 \$.

**Le sénateur Kinsella:** Est-ce un poste de niveau DM2?

**M. Beaudry:** DM2 ou DM3.

**Le sénateur Kinsella:** Est-ce que le budget de fonctionnement comprend un poste pour les dépenses de représentation?

**M. Beaudry:** Pas vraiment. Il y a certaines dépenses qui sont engagées. Je peux vous dire que les médias se font un devoir, tous les ans, de vérifier toutes les dépenses du président de la Commission de la Capitale nationale. Ils vérifient tout.

**Le sénateur Kinsella:** Le Conseil du Trésor doit approuver la présentation relative au budget des dépenses de la CCN. Est-ce qu'il utilise une formule microéconomique pour calculer les rémunérations, ou est-ce la Commission qui se charge de cette tâche?

**M. Beaudry:** Non, il y a un rapport qui est déposé. Le comité formule des recommandations au ministre du Conseil du Trésor et celui-ci y donne suite. La rémunération est accordée, qu'elle soit approuvée ou non.

**Le sénateur Cools:** Monsieur Beaudry, vous avez fait allusion à une entente entre la CCN et DCR Phoenix. Pouvez-vous nous fournir des copies du contrat de vente et de toutes les autres ententes entourant le dossier dont est saisi le conseil municipal? Pouvez-vous fournir des copies de ces documents au comité?

**M. Beaudry:** Je ne comprends pas vraiment la deuxième partie de votre question. Ce terrain n'a fait l'objet d'aucune entente avec le conseil municipal.

**Le sénateur Cools:** J'ai peut-être mal compris. Il n'y a peut-être qu'une seule entente. Je faisais allusion au contrat de vente conclu avec DCR Phoenix, et aux ententes en vertu desquelles DCR s'engage à représenter la CCN auprès du conseil municipal dans ce dossier.

**M. Beaudry:** C'est la même entente.

**Le sénateur Cools:** C'est la même. Pouvez-vous fournir au comité une copie de l'entente conclue entre la CCN et DCR Phoenix?

**Mr. Beaudry:** Yes.

**Senator Cools:** My next question allows you to amplify on what you have said in respect of Moffatt Farm: that the city staff agreed with you but city council did not — and city council are the elected representatives. It has concerned many members of the committee that the NCC seems to be on a collision course with city council and with the citizens of Ottawa.

You said as well that Moffatt Farm is not really a park. Yet both official plans — the regional official plan and the city's official plan — clearly show Moffatt Farm designated as waterfront, open space, green space and environmentally sensitive area. In your response to Senator Mahovlich you did not say that the areas you pointed out on the map are environmentally sensitive areas.

I just want to put on the record that in fact all the designations within the entire regulatory frameworks, and all the official plans, have shown very clearly for a substantial amount of time that Moffatt Farm is deserving and needy of the highest levels of protection as a piece of property. In addition to that, Moffatt Farm is also a part of the Rideau Canal waterway system.

Mr. Beaudry, you have been on a collision course with city hall to the extent that you are unhappy with the decision that the city council made, to the extent that you have indicated you are not accepting that decision and that you have appealed that decision to the Ontario Municipal Board, which you appealed before the city hall proceedings was completed. In fact, you did a premature application to the Ontario Municipal Board.

To the extent that you have said all of those things, with all fairness to the record and to the committee, you have to explain to us in terms that this committee can understand, in terms of the planning regulatory framework and in terms of helping this committee why you have placed the NCC — a commission of Her Majesty's lands — as a suppliant before the Ontario Municipal Board, where in fact under the guise of asking the Ontario Municipal Board to overturn a city council decision, you are asking a provincial body to decide the destiny and the use of federal park lands, lands that are vested in Her Majesty's name.

To the extent of all of the things you have related and reiterated before us today, I think, Mr. Beaudry, you owe this committee a firm and sound explanation of why City Hall opposed the rezoning of Moffatt Farm, why city council decided not to grant the NCC its wishes and application, and why the city council — except for one vote — almost unanimously voted down your application to rezone. I would like you to tell this committee why City Hall and city council acted as they did, and why they adopt the position of denying this application.

It has been my understanding that the NCC is constituted as a peculiar creature in a peculiar public trust for the protection of public lands. One of the expectations, — particularly in a protocol — is that the NCC should defer to City Hall and to the city council on local planning issues. Instead, we are in a major confrontation, which is extremely expensive. No one asked you today about the cost of financing these legalistic, mechanical

**M. Beaudry:** Oui.

**Le sénateur Cools:** J'aimerais maintenant avoir des précisions au sujet de ce que vous avez dit concernant la ferme Moffatt: vous avez laissé entendre que les employés municipaux étaient d'accord avec vous, mais pas le conseil municipal — et le conseil municipal est composé de représentants élus. De nombreux membres du comité ont l'impression que la CCN s'est engagée dans une bataille avec le conseil municipal et les citoyens d'Ottawa.

Vous avez dit, en outre, que la ferme Moffatt n'est pas vraiment un parc. Or, d'après les plans officiels — le plan officiel régional et le plan officiel de la ville — la ferme Moffatt est désignée comme un espace ouvert, un espace vert situé au bord de l'eau, une zone écologiquement fragile. Vous n'avez pas dit, en réponse à une question du sénateur Mahovlich, que les terrains indiqués sur la carte étaient des zones écologiquement fragiles.

Je tiens tout simplement à dire, aux fins du compte rendu, que toutes les désignations établies selon les cadres de réglementation, et tous les plans officiels indiquent très clairement, depuis très longtemps, que la ferme Moffatt doit absolument être protégée. Par ailleurs, la ferme Moffatt fait également partie de la voie navigable du canal Rideau.

Monsieur Beaudry, vous êtes en conflit avec le conseil municipal parce que vous êtes insatisfait de la décision qu'il a prise. Vous avez dit que vous n'acceptez pas sa décision et vous avez interjeté appel auprès de la Commission des affaires municipales de l'Ontario, avant même que le conseil municipal ne termine son étude du dossier. En fait, vous avez agi prématurément en interjetant appel auprès de la Commission des affaires municipales de l'Ontario.

Compte tenu des déclarations que vous avez faites, et pour être juste envers le comité, vous devez, aux fins du compte rendu, nous expliquer très clairement, en vous appuyant sur le cadre de réglementation et de planification, pourquoi la CCN — une commission chargée de protéger les terres de Sa Majesté — a interjeté appel devant la Commission des affaires municipales de l'Ontario? En fait, sous prétexte de demander à la Commission de rejeter une décision prise par le conseil municipal, vous demandez à un organisme provincial de décider du sort et de l'utilisation de terres fédérales, terres qui appartiennent à Sa Majesté.

Compte tenu de tout ce que vous avez dit et répété devant nous aujourd'hui, je pense, monsieur Beaudry, qu'il est de votre devoir de nous expliquer en termes clairs pourquoi la ville s'oppose au rezonage de la ferme Moffatt, pourquoi le conseil municipal a décidé de rejeter la demande de la CCN, et pourquoi le conseil municipal — sauf un membre — a rejeté presque à l'unanimité votre demande de rezonage. Je veux savoir pourquoi la ville et le conseil municipal ont agi comme ils l'ont fait, et pourquoi ils ont rejeté cette demande.

Je crois comprendre que la CCN est un organisme particulier qui a le mandat public de protéger les terres de la Couronne. On s'attend — surtout quand un protocole existe déjà — à ce que la CCN se soumette aux décisions de la mairie et du conseil municipal pour tout ce qui touche à la planification locale. Au lieu de cela, nous assistons à un affrontement majeur, qui coûte très cher. Personne, aujourd'hui, n'a posé de questions au sujet des



exercises. I would like you to tell us why City Hall declined and denied the application to alter the zoning from parkland or from green space or from whatever.

I would also like you to explain your statement that you would offer Moffatt Farm to City Hall, but you wish to offer it at market value. That says that you will sell that piece of land to City Hall, but first the city council, as the lawful authority that makes decisions about zoning, must rezone it to obtain a value 20 times what it is currently zoned. Then City Hall or city council should buy that land from the NCC at that very inflated price.

I call that land speculation or distortion of prices. I have a bit of a problem with it because whether it is taxpayers at City Hall or municipal taxpayers or federal taxpayers, at the end of the day, it is the public who owns that land. In point of fact, you are asking one section of the public purse to underwrite and finance a piece of a land as against another section of the public purse.

**The Chairman:** I hope Mr. Beaudry does not ask you to repeat the question.

**Senator Cools:** It is very complex.

**The Chairman:** You have asked Mr. Beaudry to amplify his position. In addition, you have made a number of specific statements to which I think he would want to reply. In all fairness, the committee will have to sit still for this reply, which will, I suppose, take at least as much time as the question took, after which I am going to adjourn the committee, with apologies to Senator Ferretti Barth, because we do have an *in camera* on future business following this.

**Senator Cools:** Maybe we should come out of *in camera*. There are many observers here today who would be awaiting the outcome of our *in camera* discussion.

**The Chairman:** Our *in camera* discussions have to do with an entirely different issue. Although I will ask you to turn over in your minds where we will proceed on this subject. There will be no decision on that today.

Mr. Beaudry, you may proceed.

**Mr. Beaudry:** I will try to answer that, Senator Cools. First, I do not think NCC has any responsibility whatsoever to the citizens of Ottawa concerning local parks. I believe that we manage federal property and, as such, we have provided for the citizens of Ottawa and the people of the whole of Canada. We manage Hampton Park, Rockcliffe Park, Confederation Park, Major's Hill Park, Commissioners Park, Hog's Back Park, Vincent Massey Park, Kingsview Park, Riverain Park and Rockcliffe Park on the Ottawa side only. Those parks, we feel, are of national interest.

The City of Ottawa has a responsibility to provide local parks for its citizens. This piece of property is not a park. The city is aware of that because the veterans acquired it in 1945 for housing

coûts qu'entraînent toutes ces démarches légales et techniques. J'aimerais savoir pourquoi la ville a refusé et rejeté la demande visant à rezoner ce parc ou cet espace vert, appelez-le comme vous voulez.

Par ailleurs, vous avez déclaré que vous étiez prêt à vendre la ferme Moffatt à la ville, mais au prix du marché. Cela veut dire que vous allez vendre ce terrain à la ville, sauf qu'il faut d'abord que le conseil municipal, qui détient l'autorité légale de prendre des décisions de zonage, modifie le zonage du terrain pour que vous puissiez obtenir un prix 20 fois supérieur à sa valeur actuelle. Ensuite, la ville ou le conseil municipal pourra acheter ce terrain de la CCN, mais à un prix très gonflé.

C'est ce que j'appelle de la spéculation foncière ou à de la distorsion de prix. J'ai du mal à accepter un tel raisonnement, puisque c'est le public, en tant que contribuable municipal ou fédéral, qui, au bout du compte, est le propriétaire de ce terrain. En fait, vous demandez qu'on utilise une partie des fonds publics pour financer une parcelle de terre, plutôt qu'un autre secteur du Trésor public.

**Le président:** J'espère que M. Beaudry ne vous demandera pas de répéter la question.

**Le sénateur Cools:** Elle est très complexe.

**Le président:** Vous avez demandé à M. Beaudry d'expliquer la position qu'il a adoptée. Vous avez également fait un certain nombre de commentaires auxquels il souhaitera répondre. En toute justice, le comité devra écouter attentivement la réponse qui, je suppose, prendra au moins autant de temps que la question elle-même. Je suspendrai ensuite la séance, en m'excusant auprès du sénateur Ferretti Barth, puisque nous devons nous réunir à huis clos pour discuter de nos travaux futurs.

**Le sénateur Cools:** On ne devrait peut-être pas siéger à huis clos. Il y a beaucoup de personnes, aujourd'hui, qui vont attendre de connaître le résultat de nos discussions à huis clos.

**Le président:** Nos discussions à huis clos portent sur un sujet totalement différent. Toutefois, je vais vous demander de songer à la façon dont nous allons procéder dans ce dossier. Aucune décision ne sera prise aujourd'hui.

Monsieur Beaudry, vous avez la parole.

**M. Beaudry:** Je vais essayer de répondre à votre question, sénateur Cools. D'abord, à mon avis, la CCN n'a aucune responsabilité à l'égard des citoyens d'Ottawa pour ce qui est des parcs locaux. Nous administrons les biens immobiliers fédéraux, et je pense que nous travaillons pour le bien des citoyens d'Ottawa et de l'ensemble des habitants du Canada. Nous administrons le parc Hampton, le parc Rockcliffe, le parc de la Confédération, le parc Major, le parc des Commissaires, le parc Hog's Back, le parc Vincent Massey, le parc Kingsview et le parc Riverain du côté d'Ottawa. Ces parcs sont d'intérêt national.

La Ville d'Ottawa est chargée d'administrer les parcs locaux au nom de ses citoyens. Ce terrain n'est pas un parc. La ville en est consciente, puisque les anciens combattants en ont fait l'acquisition en 1945 pour y construire des logements à l'intention des anciens combattants de la Deuxième Guerre

veterans coming out of World War II. After 20 years, the veterans decided they would not pursue this housing project, but it was acquired for that specific purpose back in 1945.

That same piece of land was sold to the NCC in 1965. The City of Ottawa, back in the early 1980s, had considered buying the area to make a park. They decided not to pursue this. In 1998, the NCC, in its new plan, in its new law, decided it would leave it protected as a potential capital park for the area. As I explained before, that area is already well served by Hog's Back Park, Vincent Massey and Moony's Bay, which is now managed by the city, but owned by the NCC. We felt that for the purpose of the NCC and national interest that piece of property was not to be developed as a park by the National Capital Commission.

With respect to the value of the land, it is Treasury Board's policy. We would be totally irresponsible towards the people of Canada if we were to sell the land at less than potential value. That is why, having concluded that the property is surplus for our programming and our use, we want to get the best possible price for it because this money will serve the people of Canada — not only the people of Carleton Heights, but the people of the whole of Canada.

When we repair Champlain Bridge, it is for all the people of Canada, not for only one community. When we build Confederation Boulevard, it is for the benefit of all the people of Canada. The money coming out of the A and D fund that we are managing is used exactly for that purpose.

I recognize that the people of Carleton Heights are citizens like every other citizen in the country. They have a right to be served like any other citizen in the country. The people in this area here are using all of the facilities that the NCC has been providing for the past 100 years. All those parks, pathways, parkways and Winterlude, which are supported by federal money, are being used to the extent of 85 per cent by the people of this region. Not too many people in Nova Scotia, British Columbia, Riviera de Loup, Quebec, and Norway Bay use these facilities. They are being used by the people in this area and paid for with federal money. We consider that when it becomes a local issue, at that point it is not NCC's responsibility to provide these parks for local issues.

That is why we did not want to sell it at the value of a park. Even at that, Senator Cools, we have agreed to pay the city \$650,000 for 2.5 acres of land that has similar zoning on a waterway to which I referred earlier. Yet, the city has offered us \$400,000 for 84 acres of land at Moffatt Farm. Do you feel this is reasonable? I do not think it is reasonable.

**Senator Cools:** I was hoping that we were going to be told the reasons why city council declined the application by NCC and DCR Phoenix.

mondiale. Or, ils ont décidé, au bout de 20 ans, de mettre un terme au projet. Toutefois, ce terrain a été acheté à cette fin précise, en 1945.

Ce même terrain a été vendu à la CCN en 1965. La Ville d'Ottawa avait envisagé de l'acheter au début des années 80 pour en faire un parc. Or, elle a décidé de ne pas le faire. En 1998, la CCN, s'appuyant sur un nouveau plan et une nouvelle loi, a décidé de protéger le terrain puisqu'il pourrait éventuellement être transformé en parc. Comme je l'ai déjà expliqué, ce secteur est déjà bien desservi puisqu'on y trouve le parc Hog's Back, le parc Vincent Massey et Mooney's Bay, qui est maintenant administrée par la ville, mais qui appartient toujours à la CCN. Nous avons jugé que, dans l'intérêt national, la CCN ne transformerait pas ce terrain en parc.

Pour ce qui est de la valeur du terrain, nous nous conformons à la politique du Conseil du Trésor. Nous ferions preuve d'irresponsabilité envers le peuple canadien si nous vendions ce terrain à un prix inférieur à sa valeur marchande éventuelle. C'est pourquoi, ayant conclu que ce terrain est excédentaire, nous voulons obtenir le meilleur prix possible pour celui-ci parce que cet argent sera utilisé au nom du peuple canadien — non seulement des résidents de Carleton Heights, mais de l'ensemble des Canadiens.

Quand nous effectuons des réparations au pont Champlain, nous le faisons pour le bien de tous les Canadiens, pas seulement pour le bien des habitants d'une collectivité. Quand nous avons conçu le boulevard de la Confédération, nous l'avons fait pour le bien de l'ensemble des Canadiens. L'argent qui provient du fonds A et D est utilisé exactement à cette fin.

Je sais que les résidents de Carleton Heights sont des citoyens au même titre que les autres Canadiens. Ils ont les mêmes droits que n'importe quel autre citoyen canadien. Les gens qui habitent ce secteur utilisent toutes les installations mises à leur disposition par la CCN depuis 100 ans. Tous les parcs, sentiers, promenades et festivals comme Bal de neige sont financés par le gouvernement fédéral, et 85 p. 100 des habitants de la région en profitent. Il n'y a pas beaucoup de gens en Nouvelle-Écosse, en Colombie-Britannique, à Rivière-du-Loup, au Québec, et à Norway Bay qui y ont accès. Les habitants de la région, eux, ont accès à ces installations qui sont financées par les deniers publics. À notre avis, la CCN n'a pas pour mandat d'aménager des parcs qui présentent un intérêt local.

Voilà pourquoi nous ne voulons pas vendre ce terrain comme s'il s'agissait d'un parc. J'ajouterais, sénateur Cools, que nous avons accepté de verser à la ville 650 000 \$ pour 2,5 acres de terrain situées le long d'une voie navigable et dont le zonage est le même. J'en ai parlé lus tôt. Or, la ville nous a offert 400 000 \$ pour 84 acres de terrain à la ferme Moffatt. Est-ce que vous trouvez cela raisonnable? Moi, pas.

**Le sénateur Cools:** J'espérais que vous alliez nous dire pourquoi le conseil municipal a rejeté la demande de la CCN et de DCR Phoenix.



**The Chairman:** I do not think the Chairman of the NCC can properly answer that question. He may be able to surmise or he may be able to tell you what is already on the public record. He cannot speak for city council.

**Senator Cools:** No, but he can tell us what they told him. He can tell us what his position was. We want to know why. I put the question initially.

**Mr. Beaudry:** I will try to answer this. Generally, the City of Ottawa always likes to keep NCC's land as open land with no zoning. Why? Because they can use it for their own purpose. I do not think this is fair. We have said to the city, "When we do not feel it is fair, we are going to go to the OMB."

Amongst other cases that we have taken to the OMB are: Concord and Echo, Innes and Blair, Heron and Walkley, Hawthorne and Walkley and the Lebreton Flats OPAs. Each time we were successful at the OMB, because OMB felt that the city was not being fair to the NCC as far as zoning was concerned.

**Senator Cools:** In his opening remarks, the Chairman of the National Capital Commission referred to a document written by Glen Shortliffe entitled "The National Capital Commission, Enhancing Relations: A Report." I would like to make sure this document is properly before the committee.

From what I can see, a substantial part of this committee's report concerns the need of the National Capital Commission to enhance relations with local governments and with the citizens of Ottawa.

**The Chairman:** We will circulate it. We have gone a quarter of an hour over time, and I have lost four senators already.

**Senator Cools:** My last statement is for the record. I will be continuing with these statements. As far as I am concerned, the fact that the National Capital Commission is before the Ontario Municipal Board as a supplicant is an unparliamentary matter. It is not consistent or consonant with the public character and public purpose that the National Capital Commission is supposed to fulfil as a creature of parliament created by an act of the Parliament of Canada.

More than anything, I am now totally convinced that the National Capital Act needs a total overhaul and a total revision, if not a total rewrite. I was not totally convinced of that at all before but I am now.

**Senator Kinsella:** If I can ask a supplementary on the map. Is Prince of Wales Highway 16?

**Mr. Beaudry:** It used to be.

**Senator Kinsella:** That is one of the main arteries in the city.

**The Chairman:** This kind of information you can get outside the committee.

**Le président:** Je ne pense pas que le président de la CCN soit en mesure de répondre à cette question. Il peut émettre des hypothèses ou vous dire ce qui relève déjà du domaine public, mais il ne peut parler au nom du conseil municipal.

**Le sénateur Cools:** Non, mais il peut nous dire ce que ce dernier lui a dit. Il peut nous exposer sa position. Nous voulons des explications. C'est la question que j'ai posée au départ.

**M. Beaudry:** Je vais essayer d'y répondre. De manière générale, la Ville d'Ottawa aime bien que les terrains de la CCN demeurent des espaces ouverts non zonés. Pourquoi? Parce qu'elle peut les utiliser à ses propres fins. Je trouve cela injuste. Nous avons dit à la ville: «Quand nous allons juger que vos décisions sont injustes, nous allons nous adresser à la Commission des affaires municipales de l'Ontario.»

Nous avons soumis d'autres cas à la Commission: Concord et Echo, Innes et Blair, Heron et Walkley, Hawthorne et Walkley et les OPA des plaines LeBreton. Chaque fois, nous avons eu gain de cause, parce que la Commission estimait que la ville traitait la CCN injustement pour ce qui est du zonage.

**Le sénateur Cools:** Dans sa déclaration liminaire, le président de la Commission de la Capitale nationale a fait allusion à un rapport de Glen Shortliffe qui s'intitule: «La Commission de la Capitale nationale: Vers des relations meilleures». J'aimerais que ce document soit déposé auprès du comité.

D'après ce que je peux constater, le rapport du comité traite essentiellement du besoin qu'a la Commission de la Capitale nationale d'améliorer ses relations avec les administrations locales et les citoyens d'Ottawa.

**Le président:** Nous allons le distribuer. Nous avons prolongé la réunion d'une quinzaine de minutes, et j'ai déjà perdu quatre sénateurs.

**Le sénateur Cools:** Je souhaite faire un commentaire aux fins du compte rendu. Je vais continuer de m'occuper de ce dossier. En ce qui me concerne, le fait que la Commission de la Capitale nationale ait interjeté appel devant la Commission des affaires municipales de l'Ontario va à l'encontre de la tradition parlementaire. Cela ne cadre pas du tout avec le mandat d'intérêt public que la Commission de la Capitale nationale est censée remplir en tant qu'organisme créé par une loi du Parlement du Canada.

Je suis maintenant totalement convaincue que la Loi sur la Capitale nationale doit être modifiée en profondeur, voire réécrite. Je n'en étais pas vraiment convaincue avant, mais maintenant, oui.

**Le sénateur Kinsella:** J'aimerais poser une question supplémentaire. Est-ce que la promenade Prince-de-Galles est, en fait, l'autoroute 16?

**M. Beaudry:** C'est comme cela qu'on l'appelait dans le passé.

**Le sénateur Kinsella:** C'est une des principales artères de la ville.

**Le président:** C'est le genre d'information qu'on peut obtenir ailleurs qu'au comité.

**Mr. Beaudry:** Highway 16 now is the new highway.

**The Chairman:** I am adjourning the committee. We now have an in camera meeting to hold. We must move on because there are caucuses and other things happening in this town. I will adjourn this meeting. Thank you, Mr. Beaudry and senators.

The committee adjourned.

---

**M. Beaudry:** La nouvelle autoroute porte maintenant le nom de l'autoroute 16.

**Le président:** Je vais lever la séance. Nous devons maintenant nous réunir à huis clos et poursuivre nos travaux, parce qu'il y a des caucus et autres réunions dans cette ville. Je vais lever la séance. Monsieur Beaudry, sénateurs, merci.

La séance est levée.













*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Communication Canada – Publishing  
Ottawa, Ontario K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Communication Canada – Édition  
Ottawa (Ontario) K1A 0S9

#### WITNESSES

*From the National Capital Commission:*

Mr. Marcel Beaudry, Chairman;  
Mr. Curry Wood, Vice-President, Capital Planning and  
Information Management Branch;  
Ms Micheline Dubé, Vice-President, Corporate and Information  
Management Services Branch.

#### TÉMOINS

*De la Commission de la Capitale nationale:*

M. Marcel Beaudry, président;  
M. Curry Wood, vice-président, Direction de l'aménagement de  
la capitale et de la gestion de l'immobilier;  
Mme Micheline Dubé, vice-présidente, Direction des services  
généraux et de la gestion de l'information.



dup

REPRINT

First session,  
Thirty-seventh Parliament, 2001-02

SENATE OF CANADA

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

**National Finance**

*Chairman:*

The Honourable LOWELL MURRAY, P.C.

---

Wednesday, June 12, 2002

---

Issue No. 43

REPRINT

**Eighth meeting on:**

The examination of the Main Estimates for  
the fiscal year ending March 31, 2003  
(Second meeting on Financing of Foundations)

---

INCLUDING: THE SIXTEENTH, SEVENTEENTH,  
EIGHTEENTH AND NINETEENTH  
REPORTS OF THE COMMITTEE

---

APPEARING:

The Honourable Maurizio Bevilacqua, P.C., M.P.,  
Secretary of State (International Financial Institutions)

---

WITNESSES:

(See back cover)



REPRINT

Première session de la  
trente-septième législature, 2001-2002

SÉNAT DU CANADA

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

**Finances nationales**

*Président:*

L'honorable LOWELL MURRAY, c.p.

---

Le mercredi 12 juin 2002

---

Fascicule n° 43

REPRINT

**Huitième réunion concernant:**

L'étude du Budget principal des dépenses pour  
l'exercice se terminant le 31 mars 2003  
(Deuxième réunion concernant  
le financement des fondations)

---

Y COMPRIS: LES SEIZIÈME, DIX-SEPTIÈME,  
DIX-HUITIÈME ET DIX-NEUVIÈME RAPPORTS DU  
COMITÉ

---

COMPARAÎT:

L'honorable Maurizio Bevilacqua, c.p., député,  
secrétaire d'état (Institutions financières internationales)

---

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

## THE STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Lowell Murray, *Chairman*

The Honourable Anne C. Cools, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Banks	* Lynch-Staunton
Bolduc	(or Kinsella)
* Carstairs, P.C.	Kinsella
(or Robichaud, P.C.)	Mahovlich
Doody	Sparrow
Ferretti Barth	Stratton
Finnerty	Tunney

*\*Ex Officio Members*

(Quorum 4)

### *Changes in membership of the committee*

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Sparrow substituted for that of the Honourable Senator Furey (*June 12, 2002*).

The name of the Honourable Senator Stratton substituted for that of the Honourable Senator Comeau (*June 11, 2002*).

The name of the Honourable Senator Comeau substituted for that of the Honourable Senator Stratton (*June 11, 2002*).

The name of the Honourable Senator Banks substituted for that of the Honourable Senator Baker (*June 5, 2002*).

## LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES FINANCES NATIONALES

*Président*: L'honorable Lowell Murray

*Vice-présidente*: L'honorable Anne C. Cools

et

Les honorables sénateurs:

Banks	* Lynch-Staunton
Bolduc	(or Kinsella)
* Carstairs, c.p.	Kinsella
(ou Robichaud, c.p.)	Mahovlich
Doody	Sparrow
Ferretti Barth	Stratton
Finnerty	Tunney

*\*Membres d'office*

(Quorum 4)

### *Modifications de la composition du comité:*

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit:

Le nom de l'honorable sénateur Sparrow est substitué à celui de l'honorable sénateur Furey (*le 12 juin 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Stratton est substitué à celui de l'honorable sénateur Comeau (*le 11 juin 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Comeau est substitué à celui de l'honorable sénateur Stratton (*le 11 juin 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Banks est substitué à celui de l'honorable sénateur Baker (*le 5 juin 2002*).



**MINUTES OF PROCEEDINGS**

VICTORIA, Wednesday, June 12, 2002  
(57)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 5:46 p.m. this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Senator Murray, P.C., presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Banks, Bolduc, Cools, Ferretti Barth, Finnerty, Kinsella, Mahovlich, Murray, P.C., Sparrow, Stratton, Tunney (11).

*In attendance:* Mr. Guy Beaumier, Research Officer, Library of Parliament.

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on March 6, 2002, the committee continued its examination of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2003.

The committee continued its examination of the financing of foundations.

Future business of the committee.

**APPEARING:**

*From the Department of Finance:*

Maurizio Bevilacqua, P.C., M.P., Secretary of State  
(International Financial Institutions).

**WITNESSES:**

Kevin G. Lynch, Deputy Minister;

Jeremy Rudin, General Director, Economic and Fiscal Policy Branch;

Peter DeVries, Director, Economic and Fiscal Policy Branch.

Mr. Bevilacqua made an opening statement and, with Mr. Lynch and Mr. DeVries, answered questions from members of the committee.

At 7:14 p.m., the committee continued its sitting *in camera*.

The committee undertook discussion of its draft report on the National Capital Commission.

After discussion, it was agreed to adopt the draft report on the National Capital Commission and have the Chairman present the report to the Senate with the Chairman and Deputy Chair allowed to make any clerical or editorial changes necessary before presentation to the Senate.

At 7:56 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

**ATTEST:**

*Le greffier du comité,*

Tõnu Onu

*Clerk of the Committee*

**PROCÈS-VERBAL**

VICTORIA, le mercredi 12 juin 2002  
(57)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 17 h 46, dans la salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable sénateur Murray (*président*).

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Banks, Bolduc, Cools, Ferretti Barth, Finnerty, Kinsella, Mahovlich, Murray, c.p., Sparrow, Stratton et Tunney (11).

*Également présent:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Guy Beaumier, attaché de recherche.

*Aussi présents:* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le 6 mars 2002, le comité poursuit son examen du Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003.

Le comité poursuit également son étude du financement des fondations.

Travaux futurs du comité.

**COMPARAÎT:**

*Du ministère des Finances:*

Maurizio Bevilacqua, c.p., député, secrétaire d'État  
(Institutions financières internationales).

**TÉMOINS:**

Kevin G. Lynch, sous-ministre;

Jeremy Rudin, directeur général, Direction de la politique économique et fiscale;

Peter DeVries, directeur, Direction de la politique économique et fiscale.

M. Bevilacqua fait une déclaration puis, avec l'aide de M. Lynch et de M. DeVries, répond aux questions des membres du comité.

À 19 h 14, le comité poursuit sa réunion à huis clos.

Le comité entreprend une discussion au sujet de l'ébauche de rapport sur la Commission de la capitale nationale.

Après discussion, il est convenu d'adopter l'ébauche de rapport sur la Commission de la capitale nationale, que le président présente le rapport au Sénat et que le président et la vice-présidente soient autorisés à y apporter au préalable les changements de forme nécessaires.

À 19 h 56, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

**ATTESTÉ:**

**REPORTS OF THE COMMITTEE**

Thursday, June 6, 2002

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to present its

**SIXTEENTH REPORT**

Your Committee, to which were referred the 2002-2003 Estimates, has in obedience to the Order of Reference of March 6, 2002, examined the said estimates and herewith presents its second interim report.

Respectfully submitted,

*Le président,*

LOWELL MURRAY

*Chairman*

**SECOND INTERIM REPORT ON  
THE 2002-2003 ESTIMATES****INTRODUCTION**

The 2002-2003 Main Estimates were introduced in the Senate on March 5, 2002 and referred to the National Finance Committee for examination. The Committee's initial examination began on Wednesday evening, March 12, 2002, when Mr. Richard J. Neville, Deputy Comptroller General, and Mr. David Bickerton, Executive Director, Expenditure Operations and Estimates Directorate of the Comptrollership Branch of the Treasury Board outlined and explained the main features of the new estimates. They also answered several questions at that time and through written responses at a later date. The Committee submitted an interim report (its thirteenth) to the Senate on March 19, 2002. Since that date, the Committee has continued its examination of the Estimates.

On April 23, 2002, the Committee began a series of hearings on the use of the Treasury Board Vote 5 — Government Contingencies. The first witness was Sheila Fraser, the Auditor General of Canada, who explained the findings of her recent audit on the use of Vote 5. The Committee hearings continued on May 1, when Mr. Neville, and Mr. Bickerton, answered a number of technical questions on Vote 5. On May 8, Frank Claydon, Secretary of the Treasury Board and Comptroller General, and Mr. Neville explained to the Committee the Treasury Board's policy on the use of Vote 5. The Committee's findings and recommendations on the use of Treasury Board Vote 5 are contained in a separate report.

On May 29, 2002 the Committee heard from the Honourable Lucienne Robillard, President of the Treasury Board. The Minister was accompanied by several of her officials who provided additional information to the Committee. The meeting provided Senators with an opportunity to discuss both policy issues as well as technical aspects of government expenditures listed in the Estimates. Although much ground was covered in this meeting, the Committee intends to examine further certain items of the Estimates at a later date and to report on all of its work before the end of fiscal year 2002-2003.

**RAPPORTS DU COMITÉ**

Le jeudi 6 juin 2002

Le Comité sénatorial permanent des Finances nationales a l'honneur de présenter son

**SEIZIÈME RAPPORT**

Votre Comité, auquel a été déféré le Budget des dépenses 2002-2003, a conformément à l'ordre de renvoi du 6 mars 2002, examiné le dit Budget et présente ici son deuxième rapport intérimaire.

Respectueusement soumis,

**DEUXIÈME RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR  
LE BUDGET DES DÉPENSES 2002-2003****INTRODUCTION**

Le Budget principal des dépenses 2002-2003 a été présenté au Sénat le 5 mars 2002 et renvoyé au Comité sénatorial permanent des finances nationales pour examen. Cette étude a débuté le mardi 12 mars, lorsque M. Richard J. Neville, sous-contrôleur général, et M. David Bickerton, directeur exécutif, Division des opérations et prévisions des dépenses de la Direction de la fonction de contrôleur du Conseil du Trésor ont donné un exposé des grandes lignes du nouveau Budget des dépenses. Ils ont aussi répondu à plusieurs questions et fourni ultérieurement par écrit des compléments d'information. Le Comité a déposé un rapport provisoire (son treizième rapport) au Sénat le 19 mars 2002. Le Comité a poursuivi ensuite son étude du Budget des dépenses.

Le 23 avril 2002, le Comité a amorcé une série d'audiences sur l'utilisation du crédit 5 du Conseil du Trésor — Crédit pour éventualités. Le premier témoin entendu a été Sheila Fraser, la vérificatrice générale du Canada, qui a décrit les constatations résultant de la récente vérification de l'utilisation faite du crédit 5. Les audiences se sont poursuivies le 1<sup>er</sup> mai. Ont alors comparu, M. Neville et M. Bickerton qui ont répondu à un certain nombre de questions à caractère technique sur le crédit 5. Le 8 mai, Frank Claydon, secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général, et M. Neville ont expliqué la politique du Conseil du Trésor relativement à l'utilisation du crédit 5 au Comité. Les observations du Comité et ses recommandations sur l'utilisation du crédit 5 du Conseil du Trésor font l'objet d'un rapport distinct.

Le 29 mai 2002, le Comité a entendu la présidente du Conseil du Trésor, l'honorable Lucienne Robillard. La Ministre était accompagnée de plusieurs fonctionnaires qui ont fourni des compléments d'information au Comité. Les sénateurs ont alors eu l'occasion de parler de questions de politique et des aspects techniques des dépenses publiques énoncées dans le budget. Le Comité a couvert beaucoup de terrain durant cette réunion, mais il a l'intention d'examiner plus en détail d'autres éléments du budget ultérieurement et fera rapport sur l'ensemble de ses travaux avant la fin de l'exercice 2002-2003.



## THE HEARINGS, THE PRESIDENT OF THE TREASURY BOARD

In her opening remarks to the Committee, Minister Robillard outlined some significant changes in the Estimates, and highlighted several initiatives of the government. She noted that the events of September 11, 2001 have had an effect on government spending. The December 2001 Budget announced a comprehensive package of security-related initiatives totalling \$7.7 billion over six years, of which, \$1.5 billion will be spent in the current fiscal year. The Main Estimates total \$170.3 billion, which includes \$168.3 billion in budgetary spending and \$2 billion in non-budgetary expenditures. They are consistent with and reflect the bulk of the \$172.9 billion expenditure planned for 2002-2003 as set out in the December 2001 Budget. She reminded the Committee that the balance of some \$4.6 billion provides for further budgetary adjustments to statutory spending or for spending authorities that will be sought through Supplementary Estimates. This year's Main Estimates show a total increase of \$5.2 billion over last year. Of this amount, \$5 billion, or 96 per cent of the increase, is for budgetary spending.

Senators were interested in a number of items contained in the Estimates. For instance, Senators asked the Minister to explain the effects of the recent labour difficulties at Radio-Canada on that Crown Corporation's appropriations. She explained that it is difficult to be precise at this time, but that the effects would be known when the Corporation returns for its annual appropriations. At that time, the Treasury Board and the Corporation would be able to take into consideration any reduction in wage costs that resulted from the strike, as well as any impact the action had on the Corporation's revenues.

Last year, this Committee conducted an examination of Bill S-6: *An Act to assist in the prevention of wrongdoing in the Public Service by establishing a framework for education on ethical practices in the workplace, for dealing with allegations of wrongdoing and for protecting whistleblowers*. When Minister Robillard appeared before the Committee on May 30, 2001 she had discussed the Bill and the government's intentions regarding the protection of whistleblowers. Senators were interested in developments since that meeting. The Minister explained that in November 2001 the Treasury Board issued a policy on this matter that they call internal disclosure and not whistleblowing. The Board has also hired Dr. Edward Keyserlingk who has vast experience on values and ethics as the Integrity Officer. He will receive and examine complaints. His Office has only been in operation since April 2002 and has received between 30 and 40 demands, therefore, it is too early to comment on his experience.

Senators expressed an interest in the workings of the National Capital Commission (NCC), specifically with the process of property disposal. The Minister explained that there exists a procedure that must be followed by any government organization involved in the disposal of surplus assets. In the case of the NCC, this involves a lengthy process by which it identifies surplus properties and informs the government of its intent to dispose of the property. Other government organizations are given an opportunity to express their interest in retaining the property in the government portfolio of properties. If no interest is expressed, the NCC is given permission to dispose of the property at market rates. Proceeds of the sale must be reinvested in other properties that the NCC deems important to its mandate as a property

## LES AUDIENCES, LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DU TRÉSOR

Dans son allocution d'ouverture, la ministre Robillard a décrit certains des changements notables apportés au Budget des dépenses et mis en relief plusieurs mesures gouvernementales. Elle a signalé que les événements du 11 septembre 2001 avaient eu des répercussions sur les dépenses publiques. Le budget de décembre 2001 annonçait un ensemble complet de mesures touchant la sécurité totalisant 7,7 milliards de dollars sur six ans, dont 1,5 milliard seront dépensés durant l'exercice courant. Le Budget principal des dépenses s'élève à 170,3 milliards de dollars, ce qui comprend 168,3 milliards de dollars de dépenses budgétaires et 2 milliards de dollars de dépenses non budgétaires. Ces chiffres sont conformes aux 172,9 milliards de dollars de dépenses prévues pour 2002-2003 dans le budget de décembre 2001. Mme Robillard a rappelé au Comité que le reste, soit quelque 4,6 milliards de dollars, représente des corrections budgétaires des dépenses législatives ou des autorisations de dépenses qui feront l'objet d'un budget supplémentaire. Le Budget principal des dépenses de cette année est supérieur de 5,2 milliards de dollars à celui de l'année dernière. Sur ce chiffre, 5 milliards de dollars (96 p. 100) représentent des dépenses budgétaires.

Les sénateurs se sont intéressés à plusieurs éléments du Budget. Les sénateurs ont par exemple demandé à la Ministre d'expliquer les effets du récent conflit de travail à Radio-Canada sur les crédits destinés à cette société d'État. Mme Robillard a indiqué qu'il était difficile de donner une réponse précise pour le moment, mais que cette information sera disponible au moment où la société d'État reviendra solliciter ses crédits annuels. À ce moment-là, le Conseil du Trésor et la Société tiendront compte de la baisse des coûts salariaux attribuable à la grève et des répercussions de celle-ci sur les recettes de la Société.

L'année dernière, le Comité a examiné le projet de loi S-6, *Loi visant à favoriser la prévention des conduites répréhensibles dans la fonction publique en établissant un cadre pour la sensibilisation aux pratiques conformes à l'éthique en milieu de travail, le traitement des allégations de conduites répréhensibles et la protection des dénonciateurs*. Lorsque la Ministre Robillard a comparu devant le Comité le 30 mai 2001, elle avait parlé du projet de loi et des intentions du gouvernement au sujet de la protection des dénonciateurs. Les sénateurs voulaient savoir ce qui s'était produit à ce sujet depuis lors. La Ministre a expliqué que le Conseil du Trésor avait adopté en novembre 2001 une politique contenant des mesures sur ce qu'ils appellent la divulgation interne — et non pas la dénonciation. Le Conseil a aussi nommé M. Edward Keyserlingk, qui possède une solide expérience des questions d'éthique et de valeurs, au poste d'agent de l'intégrité; à ce titre, il entendra les plaintes. Comme son bureau n'existe que depuis avril 2002, et a reçu entre 30 et 40 demandes, il est encore trop tôt pour en parler.

Les sénateurs ont aussi exprimé de l'intérêt pour la Commission de la capitale nationale (CCN) et en particulier pour l'aliénation de biens mobiliers. La Ministre a expliqué qu'il existait une procédure que doivent suivre toutes les entités fédérales qui veulent se départir de biens devenus excédentaires. Dans le cas de la CCN, le processus est long; la CCN doit d'abord identifier les biens excédentaires, puis informer le gouvernement de son intention de s'en départir. Les autres organisations gouvernementales ont alors la possibilité de récupérer le bien en question, qui demeure alors dans le parc de biens du gouvernement. Si aucune organisation fédérale veut le bien en question, la CCN est autorisée à le vendre au prix du marché. Le produit de la vente doit être réinvesti dans d'autres biens que la



manager in the National Capital Region. The Committee continues to be interested in the operations of the National Capital Commission and will be hearing the NCC in June.

Another concern of Senators is the large number of contracts that are administered by the Department of Public Works and Government Services. It is estimated that the Department administers as many as 60,000 contracts on an annual basis. Mr. Neville, himself a former employee of Public Works explained that that Department is well equipped to handle such a volume of contracts. He also reminded the Committee that the Auditor General was, on the whole satisfied with the performance of the Department. In respect to the current troubles with the Groupaction, the Minister reported that the Auditor General found no fault with current government policies and regulations. The problem was that they were not followed. The Minister recognised that this lack of adherence to policies and regulations is unacceptable and has instituted a review to determine what further action could be taken to avoid a recurrence of such a problem. Mr. Neville noted that the Department's internal audits committee has one of the best reputations in the government. He also explained that internal audits could miss individual problems because they rely on a sampling of files.

Recruitment and retention issues in the Public Service continue to be of interest to Senators. The Minister highlighted the efforts of the Treasury Board to improve the government's ability to hire high quality recruits and to retain its best employees. She is very concerned about ensuring that the Public Service offers both challenging and rewarding career opportunities. However, Senators expressed a concern that the current reforms will bring undesirable changes to the Public Service. They are concerned with the growing practice of moving government employees into new public organizations where the Public Service Commission has no jurisdiction. The Committee has expressed interest in this issue in the past, notably in its study of Bill C-43, *An Act to establish the Canada Customs and Revenue Agency*, in February and March of 1999 and in its study of Bill S-23, *An Act to amend the Customs Act*, in May of 2001, and also in a hearing with the President of the Public Service Commission in May of 2001. They are concerned that the authority of the Public Service Commission and its relationship to Parliament will continue to be eroded. Therefore, they asked the Minister to consider introducing a White Paper rather than new legislation, which is usually not as amenable to amendment. The Minister felt that sufficient study and discussion had already taken place and reiterated her intention to present legislation in the fall.

The volunteer sector of society is a major contributor to the well being of many Canadians. Senators are interested in government efforts to assist and encourage the development of the sector. The Minister agreed that the sector is important and she noted that the government has several initiatives designed to assist in its development in a joint effort with the Public Service and the volunteer sector.

The issue of the creation of arm's length foundations or alternative service delivery mechanisms continues to concern Senators. Their creation, the funding agreements, and the general accountability to Parliament were discussed. The Minister explained that the use of these alternative service delivery mechanisms represents a conscious policy decision on the part of the government. The government considered various alternative means of delivering these initiatives at the time of the creation of each organization. She acknowledged that while there were many differences in the particulars of each

Commission considère comme importants pour son mandat à titre d'administrateur de biens immobiliers dans la région de la capitale nationale. Le Comité continue de s'intéresser aux opérations de la Commission de la capitale nationale et compte entendre la CCN au mois de juin.

Les sénateurs se sont aussi intéressés aux nombreux marchés administrés par le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. D'après des estimations, le Ministère administre 60 000 contrats par an. M. Neville, lui-même un ancien employé du Ministère des travaux publics, a expliqué que le Ministère était bien équipé pour assumer cette charge. Il a aussi rappelé au Comité que la vérificatrice générale était satisfaite dans l'ensemble des opérations du Ministère. En ce qui concerne l'affaire des contrats accordés à Groupaction, le Ministre a dit que la vérificatrice générale n'avait rien à redire aux politiques et règlements du gouvernement, mais que le problème tenait à ce qu'on ne les avait pas respectés. Le Ministre a admis que cette situation était inacceptable et a institué un examen en vue de déterminer s'il est possible de prendre des mesures pour éviter que le problème se reproduise. M. Neville a fait remarquer que le comité de vérification interne du Ministère jouissait d'une excellente réputation au gouvernement. Il a aussi expliqué que certains problèmes pouvaient échapper à ces vérifications internes, car elles ne visent qu'un échantillon de dossiers.

La question du recrutement et de la rétention des fonctionnaires continue d'intéresser les sénateurs. La Ministre a donné un aperçu des efforts que déploie le Conseil du Trésor pour améliorer la capacité du gouvernement d'embaucher des recrues de haute qualité et de conserver ses meilleurs employés. Elle tient à ce que la fonction publique offre des possibilités de carrière enrichissantes. Les sénateurs craignent que les réformes actuelles n'entraînent des changements indésirables dans la fonction publique. Ils s'inquiètent de la pratique de plus en plus courante où les employés du gouvernement sont placés dans de nouveaux organismes publics au-delà de la juridiction de la Commission de la fonction publique. Le Comité s'est intéressé à ce problème dans le passé, notamment lors de son examen du projet de loi C-43, *Loi portant création de l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, au mois de février et mars 1999, de son examen du projet de loi S-23, *Loi modifiant la Loi sur les douanes*, au mois de mai 2001 et aussi lors de la comparution du Président de la Commission de la fonction publique au mois de mai 2001. Ils craignent aussi que l'autorité de la Commission de la fonction publique et ses rapports avec le Parlement ne s'en trouvent amoindris. Ils ont donc demandé à la Ministre d'envisager de déposer un livre blanc au lieu de nouvelles mesures législatives, ces dernières étant plus difficiles à modifier. La Ministre pense pour sa part qu'on a déjà suffisamment étudié la question et elle a répété son intention de présenter un projet de loi à l'automne.

Le secteur bénévole de la société contribue sensiblement au bien-être de nombreux Canadiens. Les sénateurs s'intéressent aux efforts que déploie le gouvernement pour encourager le développement de ce secteur. La Ministre convient de l'importance du bénévolat et a fait remarquer que le gouvernement avait plusieurs initiatives conçues pour stimuler l'essor de ce secteur en collaboration avec la fonction publique et le secteur bénévole.

La création de fondations sans lien de dépendance avec le gouvernement ou de mécanismes de différentes modes de prestation des services continue de préoccuper les sénateurs. Ils ont d'ailleurs débattu leur création, les ententes de financement et la reddition de comptes au Parlement. La Ministre a expliqué que le recours à des mécanismes de différentes modes de prestation des services était le fruit d'une décision de politique délibérée de la part du gouvernement. Au moment de la création de chaque organisation, on a envisagé d'autres mécanismes. Chaque organisation a ses particularités, mais la Ministre a dit qu'on



organization, there has been an attempt recently to bring about more consistency in their structure and to address recurring concerns of the Auditor General and the Committee. Specifically, changes have been introduced that will allow for a greater degree of accountability to Parliament while respecting the third party arrangements. Changes in the funding agreements will also contain wind-up provisions that will return unused funds to the Consolidated Revenue Fund. (CRF).

#### CONCLUDING COMMENT

As is customary, your Committee intends to continue its examination in greater detail of these and other aspects of the government's spending plans, as contained in the Main Estimates.

---

s'efforçait récemment d'en uniformiser la structure et de répondre aux préoccupations récurrentes de la vérificatrice générale et du Comité. Plus précisément, des changements ont été apportés pour permettre une meilleure reddition de comptes au Parlement tout en respectant les ententes avec des tiers. Les modifications des ententes de financement contiendront aussi des dispositions prévoyant le versement des fonds inutilisés au Trésor.

#### CONCLUSION

Comme à l'habitude, le Comité prévoit effectuer ultérieurement une étude plus approfondie de ces questions et d'autres aspects des plans de dépenses du gouvernement.

---

Thursday, June 6, 2002

Le jeudi 6 juin 2002

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to present its

Le Comité sénatorial permanent des Finances nationales a l'honneur de présenter son

## SEVENTEENTH REPORT

## DIX-SEPTIÈME RAPPORT

Your Committee, to which were referred the 2002-2003 Estimates, has in obedience to the Order of Reference of March 6, 2002, examined the said estimates, more specifically, the Government Contingencies Vote — Treasury Board Vote 5 and herewith presents its third interim report.

Votre Comité auquel a été déferé le Budget des dépenses 2002-2003 a, conformément à l'ordre de renvoi du 6 mars 2002, examiné le dit Budget, plus précisément, le crédit pour éventualités du gouvernement — le Crédit 5 du Conseil du Trésor et présente ici son troisième rapport intérimaire.

Respectfully submitted,

Respectueusement soumis,

*Le président,*

LOWELL MURRAY

*Chairman*

## INTRODUCTION

In preparing a budget it is virtually impossible to accurately forecast all future requirements. Therefore, a sound budget will contain an allowance for unforeseen expenditures. The Government of Canada has seen fit to include such provisions in the Appropriations Act since the fiscal year 1876-1877. The wording of this Vote has changed over the years to reflect the concerns of Parliament and the needs of the government of the day. The current form of the Vote in the Treasury Board Estimates, known as Government Contingencies — Vote 5, was established in the fiscal year 1964-1965. Since that time the Auditor General and both Houses of Parliament have on occasion expressed concerns regarding the use and the scope of the activities funded through the Contingency Fund.

The manner in which contingency funds are used has been a recurring concern for this Committee, which last examined the issue in the late 1980s. In its December 16, 1986 Report on Supplementary Estimates (A) 1986-1987 the Committee found two different explanations of the purpose for Vote 5. In one instance the stated purpose, in part, was "for urgent expenditures of a miscellaneous character which cannot be foreseen when Estimates are drawn up." In another instance the Committee noted that the stated purpose of to vote was "to provide for miscellaneous minor and unforeseen expenses." The Committee recommended that the Treasury Board provide a clarification between "unforeseen expenses" and "urgent expenses." In response the Treasury Board adopted the current definition, which contains no reference to "urgent expenditures."

Elsewhere in its 1986 Report, the Committee observed that there was ambiguity in the allotment of Vote 5 funds for non-paylist items. Consequently, it recommended that the Treasury Board draw up a set of guidelines to assist the Treasury Board Secretariat in assessing the merits of requests for funds to cover non-paylist expenses.

In its November 29, 1989 Report on Supplementary Estimates (B) 1988-1989 the Committee noted that;

"In cases of urgency, and where the Treasury Board is satisfied that the authority can normally be sought through an Appropriation Act, the Contingencies Vote is often used to pay for new grants not listed in the Estimates, or to defray additional operating expenditures of new programs,

## INTRODUCTION

Lors de la préparation d'un budget il est presque impossible de prévoir exactement tous les besoins futurs. Un budget sain contiendra donc une provision pour les dépenses imprévues. Le gouvernement du Canada a jugé bon d'inclure des provisions dans la loi de crédits depuis l'exercice 1876-1877. Le libellé de ce crédit a dû être changé au fil des années afin de tenir compte des préoccupations du Parlement et des besoins du gouvernement en place. Ce crédit, appelé le Crédit pour éventualités du gouvernement — Crédit 5, existe dans sa forme actuelle depuis l'exercice 1964-1965. Depuis, il est arrivé au vérificateur général et aux deux Chambres du Parlement de manifester leurs inquiétudes au sujet du recours au fonds de prévoyance et de la diversité des initiatives qu'il sert à financer.

La façon dont le fonds pour éventualités est utilisé est une source de préoccupation périodique du présent Comité, qui s'est penché sur la question la dernière fois vers la fin des années 1980. Dans son rapport du 16 décembre 1986 sur le Budget supplémentaire des dépenses « A » 1986-1987, le Comité a indiqué avoir relevé deux explications pour justifier le recours au crédit 5, d'une part, que le crédit devait servir à effectuer diverses dépenses urgentes qui ne peuvent être prévues au moment de l'établissement du Budget des dépenses et, d'autre part, qu'il devait servir à effectuer diverses menues dépenses imprévues. Le Comité a recommandé que le Conseil du Trésor précise la distinction entre des « dépenses imprévues » et des « dépenses urgentes ». D'où l'adoption par le Conseil du Trésor de la définition actuelle, qui ne fait nullement référence aux « dépenses urgentes ».

Ailleurs dans son rapport de 1986, le Comité a souligné qu'il y avait ambiguïté au sujet de l'affectation des fonds du crédit 5 pour des postes non liés à la feuille de paye. Il a donc recommandé que le Conseil du Trésor établisse des lignes directrices à l'intention du Secrétariat afin de faciliter l'évaluation du bien-fondé des demandes de crédits pour couvrir des dépenses autres que celles liées à la feuille de paye.

Dans son rapport du 29 novembre 1989 sur le Budget supplémentaire des dépenses « B » 1988-1989, le Comité a fait l'observation suivante :

« En cas d'urgence, et si le Conseil du Trésor est convaincu que l'autorisation nécessaire peut normalement être obtenue au moyen d'une loi de crédits, les fonds pour éventualités peuvent servir à verser des subventions non prévues dans le Budget des dépenses ou encore à régler les dépenses additionnelles de fonctionnement des nouveaux



program activities, boards and agencies whose budgets are typically (and deliberately) underestimated in the Main Estimates" (page 3).

The same report also noted that the Treasury Board felt that:

"The current Vote wording of the Government Contingencies Vote provides the government with broad flexibility to provide funding not only for payroll shortfalls but to meet unforeseen expenses and to provide for specific payment authorities. The operating principles under which the Vote is operated, however, limit the use of the authority provided and ensure that an appropriate level of Parliamentary control exists"(page 3).

The Committee noted that an appropriate level of Parliamentary control exists only as long as the current operating principles continue to be followed.

More recently, in its June 12, 2001 Report, the Committee expressed concern about the creation of alternative delivery systems for government programs that relied on the authority of Vote 5 for their funding. Finally, on April 23, 2002 the Committee began a new set of hearings on the use of the Treasury Board's appropriations under Vote 5 to fund various government activities. The Committee heard from Sheila Fraser, the Auditor General whose audit of the use of Vote 5 funds is discussed in her report to the House of Commons in April 2002. On May 1, Mr. Richard Neville, Deputy Comptroller General of the Treasury Board Secretariat and Mr. David Bickerton, Executive Director, Expenditures Operations Secretariat, answered questions on technical aspects surrounding the operations of the contingency account. On May 8, Mr. Frank Claydon, Secretary of the Treasury Board and Comptroller General of Canada, along with Mr. Neville answered questions on the broader issues surrounding the use of this Vote.

## GENERAL BACKGROUND

The Government supply process, the method by which departments receive authority to spend monies out of the Consolidated Revenue Fund, begins with the presentation of the Main Estimates in March. In these documents the departments outline their planned spending for the upcoming fiscal year. Unfortunately, departments cannot always anticipate all of their future requirements. Hence, the supply process allows them to seek additional appropriations through the Supplementary Estimates, which are usually submitted to Parliament on three occasions during the fiscal year, June, December and March.

However, there are times when a department wants funding for an item after the presentation of the Main Estimates but before it can obtain approval from Parliament in the Supplementary Estimates. For these occasions, the department may obtain funding from the Treasury Board's Contingency Fund, established through its Vote 5 in the Main Estimate. Vote 5 also allows the Board to provide permanent Parliamentary funding to departments, usually at year-end, for certain non-discretionary salary costs that cannot readily be forecast for inclusion in the Main Estimates.

Parliamentary authority for the use of contingency funds is stated in wording of the Treasury Board Vote 5 in the Appropriation Bills:

programmes, activités, offices et organismes, dont les budgets sont couramment (et délibérément) sous-estimés dans le budget des dépenses principal » (page 3).

Il a aussi indiqué que le Conseil du Trésor estimait que :

« Le libellé actuel du crédit pour éventualités du gouvernement fournit à celui-ci une grande marge de manœuvre pour accorder le financement non seulement aux fins des déficits de la paye mais également pour faire face aux dépenses imprévues et pour fournir des autorisations de paiement particulières. Cependant les principes qui régissent le fonctionnement du crédit [...] limitent le recours à l'autorisation accordée et garantissent qu'il existe un niveau pertinent de contrôle parlementaire » (page 3).

Le Comité a souligné qu'il existe un niveau pertinent de contrôle parlementaire dans la mesure où les principes directeurs en vigueur continuent d'être respectés.

Plus récemment, dans son rapport du 12 juin 2001, le Comité s'est dit inquiet au sujet de la création d'autres systèmes d'exécution des programmes gouvernementaux dont le financement repose sur le crédit 5. Enfin, le 23 avril 2002, le Comité a commencé une nouvelle série d'audiences sur l'utilisation des fonds du Conseil du Trésor en vertu du crédit 5 pour financer diverses initiatives du gouvernement. Le Comité a entendu le témoignage de la vérificatrice générale, Sheila Fraser, qui a discuté du recours au crédit 5 dans son dernier rapport à la Chambre des communes en avril 2002. Le 1<sup>er</sup> mai, M. Richard Neville, sous-contrôleur général du Secrétariat du Conseil du Trésor et M. David Bickerton, directeur exécutif, Division des opérations et prévisions des dépenses, ont répondu aux questions touchant les aspects techniques du fonctionnement du compte pour éventualités. Le 8 mai, M. Frank Claydon, secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général du Canada ainsi que M. Neville ont répondu à des questions plus générales sur l'utilisation de ce crédit.

## RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Le processus d'affectation des crédits du gouvernement (le mécanisme au moyen duquel les ministères sont autorisés à dépenser les fonds du Trésor) débute par la présentation du Budget principal des dépenses en mars. Il n'est pas toujours possible pour les ministères de décrire les dépenses qu'ils entendent faire au cours de l'exercice dans ces documents. Malheureusement, ils ne sont pas toujours en mesure de prévoir tous leurs besoins futurs. Aussi, le processus leur permet de demander des crédits additionnels au moyen du Budget supplémentaire des dépenses, qui est normalement déposé au Parlement trois fois durant l'exercice : en juin, en décembre et en mars.

Il arrive aussi à un ministère de vouloir des fonds pour un poste hautement prioritaire après la présentation du Budget principal mais avant de pouvoir obtenir l'approbation du Parlement dans le Budget supplémentaire des dépenses. A ce moment-là, le ministère peut obtenir les fonds du crédit pour éventualités du Conseil du Trésor, lequel est autorisé, au moyen du crédit 5 du Budget principal. Le crédit 5 permet aussi au Conseil du Trésor d'accorder aux ministères le financement, normalement à la fin de l'exercice, au chapitre de certaines dépenses salariales non discrétionnaires difficilement prévisibles qui n'ont pas fait partie du processus de planification du Budget principal des dépenses ou qui surviennent trop tard pour y être incluses.

L'autorisation parlementaire d'utiliser le crédit pour éventualités est énoncée dans le texte du crédit 5 du Conseil du Trésor dans le projet de loi des crédits:

*Subject to the approval of the Treasury Board, to supplement other appropriations for payroll and other requirements and to provide for miscellaneous, minor and unforeseen expenses not otherwise provided for, including awards under the Public Servants Inventions Act and authority to re-use any sums allotted for non-paylist requirements and repaid to this appropriation from other appropriations.*

The Treasury Board must approve all departmental requests for use of the Contingency Fund. All allocations, except for unforeseen salary costs, must be reimbursed to the Fund. Any remaining balance lapses at year-end. The Contingency Vote has historically lapsed most of its appropriation at the end of each fiscal year. However, because departments are required to reimburse the Fund, it becomes in effect a revolving fund. Typically, total annual expenditures from Vote 5 often surpass the original appropriation level obtained in the Main Estimates.

## THE PROCESS

After Main Estimates are examined and the Supply Bill is approved, the Treasury Board has complete authority to use the Contingency Fund within the limitations of the Vote wording without further Parliamentary approval. Applications by departments for contingency funds must conform to a set of guidelines set out by the Treasury Board. The Treasury Board Secretariat reported these to the Committee in 1989:

1. As the authority for payments out of the Contingency Fund is contained in the Vote 5 wording, all such payments must be fully consistent with that wording itself (if necessary, they could be legitimate charges to Vote 5).
2. As a general rule, permanent charges will not be made to the Vote for requirements other than payroll shortfalls or awards under the *Public Service Inventions Act*. All other advances from the Contingencies Vote should be considered temporary advances to be covered by items included in subsequent Supplementary Estimates and reimbursed when the associated appropriation act is passed.
3. When cash advances are requested to meet a financial requirement, the Treasury Board must be assured that the payment is within the legal mandate of the department and that there is a valid cash requirement that must be met before Supplementary Estimates are approved.
4. When making a transfer to provide authority for a payment, the Treasury Board must be satisfied that there is valid and sufficient reason why the payment must be made before normal parliamentary approval is received. If the payment could reasonably be deferred until Supplementary Estimates are tabled and Parliamentary authority granted via an appropriation act, the contingency funding should not be provided to grant such authority.

Later, the Treasury Board Secretariat added four more:

5. Sufficient funds must be available within Treasury Board Vote 5.

*Sous réserve de l'approbation du Conseil du Trésor, pour suppléer à d'autres crédits relativement à la feuille de paye et à d'autres besoins et pour payer diverses menues dépenses imprévues qui n'ont pas autrement été pourvues, y compris les primes attribuées en vertu de la Loi sur les inventions des fonctionnaires; autorisation de réemployer toutes les sommes affectées à des besoins autres que ceux de la feuille de paye, tirées d'autres crédits et versées au présent crédit.*

Le Conseil du Trésor doit approuver toutes les demandes ministérielles d'utilisation des crédits pour éventualités. Tous les crédits, sauf ceux relatifs aux dépenses salariales imprévues, doivent être remboursés. Les crédits inutilisés sont récupérés à la fin de l'exercice. Le crédit pour éventualités a toujours récupéré la plupart des crédits inutilisés à la fin de chaque exercice. Toutefois, étant donné que les ministères sont tenus de rembourser le crédit, celui-ci devient en pratique un fonds renouvelable. Généralement, les dépenses annuelles totales sur le crédit 5 dépassent souvent le montant initial des crédits autorisés en vertu du Budget des dépenses principal.

## LE PROCESSUS

Après l'étude du Budget principal et l'approbation du projet de loi de crédits, le Conseil du Trésor a pleine autorité pour utiliser les crédits pour éventualités, sous réserve des limites du texte du crédit, sans avoir à demander l'autorisation du Parlement. Les demandes ministérielles de crédits pour éventualités doivent respecter des lignes directrices établies par le Conseil du Trésor. Le Secrétariat du Conseil du Trésor les a communiquées au Comité en 1989 :

1. L'autorisation de faire des paiements sur le fonds des éventualités est précisée dans le texte du crédit 5, tous ces paiements doivent être pleinement conformes à ce texte (autrement dit, si de tels paiements sont nécessaires, il pourrait s'agir d'imputations légitimes au crédit 5).
2. En règle générale, on n'imputera pas de dépenses permanentes au crédit pour les besoins autres que les déficits au chapitre de la rémunération ou les primes accordées en vertu de la Loi sur les inventions des fonctionnaires. Toutes les autres avances imputées au crédit pour éventualités doivent être considérées comme des avances temporaires devant être couvertes par des postes inscrits au Budget supplémentaire des dépenses et être remboursées lorsque la loi de crédit y afférente est adoptée.
3. Lorsque ces avances sont demandées pour faire face à un besoin financier, le Conseil du Trésor doit s'assurer que le paiement en question s'inscrit dans le cadre du mandat du ministère et qu'il existe un besoin de liquidités légitime devant être comblé avant l'approbation du Budget supplémentaire des dépenses.
4. Lorsqu'il effectue un transfert afin de fournir une autorisation de paiement, le Conseil du Trésor doit être convaincu qu'il existe une raison valable et suffisante pour laquelle le paiement doit être fait avant que l'on ait reçu l'approbation normale du Parlement. Si le paiement peut raisonnablement être différé jusqu'au dépôt du Budget supplémentaire des dépenses et si l'autorisation du Parlement peut être accordée au moyen d'une loi de crédits, le financement des éventualités ne devrait pas être assuré pour accorder cette autorisation.

Plus tard, le Secrétariat du Conseil du Trésor en a ajouté quatre autres :

5. Les fonds prévus au crédit 5 du Conseil du Trésor doivent être suffisants.



6. The department's existing appropriated authority must be insufficient to cover existing requirements and those of the new initiative (excluding grant items) until the end of the current Supply period.
7. There must be a sense of urgency related to the initiative such that the expenditure must be made prior to Parliament's approval of the item in an appropriation act.
8. There must be a valid, legally incorporated recipient in existence to whom the grant is to be paid.

These guidelines are in effect today, and the Secretariat uses them to assess each departmental request for access to Vote 5. It then submits the request to the Treasury Board with its recommendation. Of the eight guidelines used by Treasury Board Secretariat, Treasury Board ministers have approved only the first four as formal Treasury Board policy. The others were developed internally, by the Secretariat, and have not yet received formal approval by the Board.

If the application is approved, the recipient department must list the amount it receives as a requirement in its Supplementary Estimates. When the Supply Bill for the Supplementary Estimates is approved the department reimburses the Contingency Fund.

## THE ISSUES

During the hearings, several issues concerning the use of the Government Contingency Fund were identified. Most of the concerns revolve around the Government's accountability to Parliament.

### A. The Vote Level

Every fiscal year the government presents Parliament with a request for a specific level of funding for contingencies. For the fiscal year 2002-2003 the total Main Estimates are approximately \$172 billion and the Vote 5 level is set at \$750 million, which is 0.44 per cent of Main Estimates. As contingency funds are a voted budgetary item, as opposed to statutory expense, it might be better to examine the Vote 5 level in the context of the voted budgetary items. Historically, the contingency vote level was set at approximately 1 per cent of voted budgetary Main Estimates, although as is evident in Table I, the level has ranged between 0.85 per cent and 1.7 per cent since the fiscal year 1990-91. Over the decades the actual Vote 5 level has steadily increased from \$90 million in the fiscal year 1974-1975 to \$750 million in the fiscal year 2002-2003.

6. L'autorisation appropriée du Ministère ne suffit pas pour couvrir les besoins existants et ceux de la nouvelle initiative (à l'exception des postes de subventions) jusqu'à la fin de la période visée par le crédit.
7. Il doit exister un sentiment d'urgence lié à l'initiative tel que la dépense ne peut pas attendre que le Parlement approuve l'élément en question dans une loi de crédits.
8. Il doit exister un bénéficiaire valable et légalement constitué auquel la subvention sera versée.

Ces lignes directrices sont toujours en vigueur et le Secrétariat s'en sert pour évaluer chaque demande ministérielle d'utilisation du crédit 5. Il présente ensuite la demande au Conseil du Trésor assortie de ses recommandations. Des huit lignes directrices dont se sert le Secrétariat du Conseil du Trésor, les quatre premières ci-dessus seulement ont été approuvées par les ministres du Conseil du Trésor comme politique officielle du Conseil du Trésor. Les autres, élaborées pour usage interne par le Secrétariat, n'ont pas encore été officiellement sanctionnées par le Conseil du Trésor.

Si la demande est approuvée, le ministère récipiendaire doit indiquer le montant reçu en tant que besoin dans son Budget supplémentaire des dépenses. Après l'approbation du projet de loi de crédits pour le Budget supplémentaire des dépenses, le ministère rembourse le crédit pour éventualités.

## LES QUESTIONS

Au cours des audiences, plusieurs questions relatives à l'utilisation des crédits pour éventualités ont été soulevées. La plupart concernaient la reddition de compte du gouvernement au Parlement.

### A. Le montant des crédits

Le gouvernement demande au Parlement d'autoriser un montant spécifique pour éventualités à chaque exercice. Le montant global du Budget principal des dépenses de 2002-2003 est d'environ 172 milliards de dollars et le crédit 5 est de 750 millions de dollars, ce qui représente 0,44 p. 100 du Budget des dépenses. Étant donné que les crédits pour éventualités constituent une dépense budgétaire votée, contrairement à une dépense légiférée, il serait peut-être préférable d'examiner le montant du crédit 5 dans le contexte des postes budgétaires votés. Le montant du crédit pour éventualités a toujours représenté environ 1 p. 100 du Budget des dépenses global, bien que, comme l'illustre le Tableau I, le montant ait fluctué entre 0,85 p. 100 et 1,7 p. 100 depuis l'exercice 1990-91. Au fil des décennies, le montant réel du crédit 5 a augmenté graduellement de 90 millions de dollars en 1974-1975 à 750 millions de dollars en 2002-2003.

**TABLE I**  
**Contingency Vote 5 Level and**  
**Share of Voted Budgetary Main Estimates**

Fiscal Year	Voted Budgetary Main Estimates	Vote 5 Level	Vote 5 Level as a Share of Voted Budgetary Main Estimates
	(\$ Million)	(\$ Million)	(In percent)
1990-91	44,314.3	775.0	1.70
1991-92	47,029.3	400.0	0.85
1992-93	48,756.2	450.0	0.92
1993-94	48,904.5	450.0	0.92
1994-95	48,574.9	450.0	0.93
1995-96	48,005.9	450.0	0.94
1996-97	45,322.4	450.0	0.99
1997-98	42,826.3	450.0	1.05
1998-99	42,422.6	450.0	1.06
1999-00	45,676.2	550.0	1.20
2000-01	50,096.9	550.0	1.09
2001-02	52,334.6	750.0	1.43
2002-03	56,269.0	750.0	1.33

Other jurisdictions that use the Westminster model follow different rules as they relate to contingency votes. In the United Kingdom, there is no statutory limit on the government's spending on contingencies although there is a notional ceiling of 1 per cent. In Australia, there is a statutory provision of \$2.5 billion (Aus) or approximately 1.5 per cent of appropriated estimates. The Auditor General did not have any problems with the current level and the Treasury Board Secretariat felt that the current level was adequate to meet government needs at this time.

#### **B. The Treasury Board's Authority Under Vote 5 Contingency Fund**

There is concern about the funding authority that Vote 5 confers upon the Treasury Board. Upon examination of the wording of the Vote, it appears that it confers the following funding authority on the Treasury Board:

- The authority to supplement other appropriations for payroll items;
- The authority to provide for other requirements;
- The authority to provide for miscellaneous, minor and unforeseen expenses not otherwise provided for;
- The authority to make awards under the Public Services Inventions Act; and

**TABEAU I**

**Montant du crédit 5 pour éventualités et pourcentage**  
**Budget des dépenses principal voté**

Exercice financier	Budget des dépenses principal voté	Montant du crédit 5	Montant du crédit 5 en tant que pourcentage du Budget des dépenses principal vote
	(millions \$)	(million \$)	(%)
1990-91	44 314,3	775,0	1,70
1991-92	47 029,3	400,0	0,85
1992-93	48 756,2	450,0	0,92
1993-94	48 904,5	450,0	0,92
1994-95	48 574,9	450,0	0,93
1995-96	48 005,9	450,0	0,94
1996-97	45 322,4	450,0	0,99
1997-98	42 826,3	450,0	1,05
1998-99	42 422,6	450,0	1,06
1999-00	45 676,2	550,0	1,20
2000-01	50 096,9	550,0	1,09
2001-02	52 334,6	750,0	1,43
2002-03	56 269,0	750,0	1,33

Le processus d'autorisation des crédits pour éventualités pratiqué ailleurs où le modèle Westminster a été adopté, comme au Royaume-Uni et en Australie, fonctionne selon des règles différentes. Dans le premier cas, les dépenses gouvernementales pour éventualités ne sont assujetties à aucune limite législative bien qu'elles soient arbitrairement plafonnées à 1 p. 100. Dans le second cas, elles sont législativement limitées à 2,5 milliards de \$AUS ou environ 1,5 p. 100 des fonds alloués. La vérificatrice générale n'a exprimé aucune réserve au sujet du montant actuel, et, selon le Secrétariat du Conseil du Trésor, ce montant est suffisant pour répondre aux besoins du gouvernement à ce moment-ci.

#### **B. L'autorité du Conseil du Trésor en vertu des fonds pour éventualités du Crédit 5**

L'autorisation d'accorder des fonds que confère le crédit 5 au Conseil du Trésor est source d'inquiétude. Lecture faite du libellé du crédit, celui-ci semble conférer le pouvoir d'accorder des fonds suivant au Conseil du Trésor :

- L'autorisation de suppléer à d'autres crédits relativement à la feuille de paye;
- L'autorisation de suppléer à d'autres besoins;
- L'autorisation de payer diverses menues dépenses imprévues qui n'ont pas autrement été pourvues;
- L'autorisation d'attribuer des primes en vertu de la Loi sur les inventions des fonctionnaires; et



- The authority to re-spend any sums allotted for non-paylist requirements and repaid to the vote from other appropriations.

Both the Auditor General and the officials of the Treasury Board Secretariat agree that the government has far more authority than it has ever used under this Vote. Treasury Board officials have pointed to this and other interpretations to suggest that the Government has been quite restrained in its use of the Vote. Under this authority, it is possible for the Board to make expenditures on initiatives that never receive prior Parliamentary examination. Normally, if a Contingency Fund allocation is provided to a department for a non-paylist expenditure, then the department is required to reimburse the Fund through appropriations obtained in Supplementary Estimates. In this way, the expenditure is brought to the attention of Parliament, which then approves the spending retroactively when it passes the Appropriation Bill. However, it seems that difficulties arise if the Treasury Board pays for the same initiative directly from the Contingency Fund. The Auditor General indicated that if the Board were prepared to accept such an item as a permanent charge against the Vote, then there would be no need to go back to Parliament to have the expenditure approved. However, Treasury Board officials could not recollect ever making a direct payment from the fund and not seeking reimbursement through the Supplementary Supply process. Furthermore, they have indicated that it is their policy to seek reimbursement, wherever it is appropriate, and thereby obtaining Parliaments approval for all expenses.

### C. Miscellaneous, Minor and Unforeseen

The legal authority for contingency fund expenditures is found in the Vote wording. Unfortunately, the wording lacks clarity. The Auditor General observed that the wording of the Government Contingencies Vote is extremely broad, and that the Treasury Board Secretariat has not defined the words "miscellaneous, minor and unforeseen expenses not otherwise provided for" in any way. According to her "This wording has provided the Secretariat with considerable latitude over the years in the way it interprets the spending authority." Furthermore, she noted that during the audit that led to her April 2002 Report, it was found that even the analysts at the Secretariat had different views about the meaning of these terms. This latitude in the interpretation of the wording is a concern to some Senators. The Auditor General believes that this situation has given rise to government spending activity that has not received the approval of Parliament. During Committee hearings she stated that: "government spending on grants, under interim authority from the Government Contingencies Vote, may be falling outside Parliament's intent."

Mr. Neville agreed that the wording in Vote 5 is very broad. However, he does not agree that this has led to any abuse of the government's spending authority. He rightly observes that "the use of the authority granted through Vote 5 has always been more restrictive than the uses authorized by Parliament." So while the Vote wording is broad enough to "allow the Government to respond to any unforeseen circumstances, the Government practice is to use this spending authority as a temporary financing mechanism to deal with urgent and unforeseen matters that require Government financing." The implication is that items receiving contingency funding, except for salary costs, will eventually be approved by Parliament through the Supply for Supplementary Estimates.

- L'autorisation de réemployer toutes les sommes affectées à des besoins autres que ceux de la feuille de paye, tirées d'autres crédits.

Tant la vérificatrice générale que les porte-parole du Secrétariat du Conseil du Trésor affirment que le pouvoir de dépenser du gouvernement dépasse largement le recours qu'il en jamais fait en vertu de ce crédit. Les porte-parole du Conseil du Trésor l'ont souligné et ont invoqué d'autres interprétations pour faire valoir que le recours par le gouvernement à l'autorisation accordée en vertu du crédit 5 a toujours été plus restrictif que l'utilisation autorisée. En vertu de cette autorisation, le Conseil du Trésor peut engager des dépenses relativement à des initiatives n'ayant pas été préalablement soumises à l'examen du Parlement. Normalement, un ministère qui se voit allouer des crédits pour une dépense autre que la feuille de paye est tenu de les rembourser par le biais des crédits obtenus en vertu du Budget supplémentaire des dépenses. Ainsi, la dépense est portée à l'attention du Parlement, qui l'approuve lors de l'adoption du projet de loi de crédits. Des difficultés semblent surgir toutefois lorsque le Conseil du Trésor paie pour la même initiative en puisant directement dans le fonds pour éventualités. La vérificatrice générale a indiqué que si le Conseil était disposé à accepter un tel poste comme une charge permanente imputée sur le crédit 5, il n'y aurait pas alors lieu de demander au Parlement d'approuver la dépense. Les porte-parole du Conseil du Trésor ne se souvenaient pas d'avoir puisé dans le fonds en vue d'effectuer un paiement direct et de ne pas avoir demandé le remboursement au moyen du processus des budgets supplémentaires. De plus, ils ont indiqué avoir pour politique de demander le remboursement toutes les fois qu'ils le jugent approprié et ainsi obtenir l'approbation du Parlement relativement à toutes les dépenses engagées.

### C. Diverses menues dépenses imprévues

L'autorité législative d'utiliser les crédits pour éventualités se trouve dans le libellé du crédit. Malheureusement, le libellé n'est pas clair. La vérificatrice générale a fait remarquer que le libellé du crédit pour éventualités est extrêmement général et que les termes « diverses menues dépenses imprévues » n'ont été définis d'aucune façon par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Selon elle : « Ce libellé a donné au Secrétariat beaucoup de latitude au fil des ans pour interpréter l'autorisation de dépenser. » Elle a aussi souligné que les analystes avec lesquels son bureau avait discuté au cours de la vérification en vue de son rapport publié en avril 2002 avaient tous des points de vue différents sur le sens de ces termes. Cette latitude dans l'interprétation du libellé est inquiétante. De l'avis de la vérificatrice générale, elle a donné lieu à des dépenses gouvernementales n'ayant pas été approuvées par le Parlement. Lors des audiences du Comité elle a déclaré : « Nous craignons que les dépenses faites par le gouvernement sous forme de subventions, en vertu de l'autorisation provisoire de dépenser conférée par le crédit pour éventualités du gouvernement, ne soient pas conformes à l'intention du Parlement. »

M. Neville a convenu que le libellé du crédit 5 était très général. Toutefois, il conteste l'affirmation voulant que cela ait donné lieu à des abus du pouvoir de dépenser du gouvernement. Il a fait remarquer à juste titre que le « recours à l'autorisation accordée aux termes du crédit 5 a toujours été plus restrictif que les utilisations autorisées par le Parlement ». Aussi, bien que le libellé soit assez général pour « permettre au gouvernement de faire face aux imprévus, [...] le gouvernement l'utilise comme un mécanisme de financement temporaire qui permet de composer avec les problèmes urgents et imprévus que le gouvernement doit financer ». Cela sous-entend que les postes auxquels sont alloués des crédits pour éventualités, seront éventuellement approuvés par le Parlement par le biais de la loi de crédits relative au Budget supplémentaire des dépenses.



He also assured the Committee that "Access to Vote 5 is carefully controlled, particularly in the case of new grants or increases to existing grants. These requests are approved only in exceptional circumstances when it is demonstrated that there is a need for government action." Furthermore as a guide to assist the analysts in their work, a set of guidelines had been developed. These guidelines are strictly adhered to by the Secretariat. Mr. Neville said that "the Treasury Board Secretariat has managed this fund with an appropriate level of scrutiny and diligence and has always obtained the approval of the Treasury Board for requests to access Treasury Board Vote 5."

Nonetheless, the current wording of the Vote creates uncertainty in the use of Vote 5 funding. As different analysts have different interpretations of the words "miscellaneous, minor and unforeseen expenses" it is to be expected that they may make different decisions on similar applications. After questioning the witnesses at length about these and other terms in the wording of Vote 5, the Committee found that the greatest difficulty lay with the term "minor" because it is dependent on the context in which the approval is sought. This term is potentially susceptible to the widest interpretation of all the terms in the Vote wording. Table II illustrates the variety of government activities that have received Vote 5 support in recent years. These items were selected because they are representative of the wide-ranging nature of requests that are received by the Treasury Board for contingency funds. The Committee is concerned that the current wording of the vote confers too much spending power on the Treasury Board. The Senate may wish to circumscribe the use to which these funds are put.

Mr. Neville was particularly concerned about unduly restricting the government's ability to function in times of emergency. He observed that while there have been minor modifications to this Vote since the mid-1970s there are limits to what can be done to alter the wording. Introducing more restrictive wording might seriously restrain the government's ability to act. He felt that it is important to recognize that it is impossible to provide spending authority for every type of expenditure and the government needs some flexibility to cover unforeseen expenses. Even the Auditor General agreed when she stated in her opening remarks that: "the government cannot be expected to anticipate every type of expenditure that may come up in a fiscal year, and it therefore needs some flexibility to cover unforeseen expenses." However, the need for clarification remains and Mr. Neville assured the Committee that the Secretariat "will consider options that provide clarity but will also retain the government's flexibility."

One option might be to replace the word "minor" in the phrase "miscellaneous, minor and unforeseen" with the word "urgent." It was a recurring notion in this part of the Committee's study of Vote 5 that departments often seek Vote 5 assistance for items that urgently require funding. The concept of urgency might be more easily defined so that all involved in making decisions regarding the use of contingency funds understand it. Consequently, the Committee recommends that:

#### **Recommendation 1**

**The Government amend the wording of Treasury Board Vote 5 by replacing the word "minor" in the phrase "miscellaneous, minor and unforeseen expenses not**

Il a également rassuré le Comité que « L'accès au crédit 5 est rigoureusement contrôlé, surtout dans le cas de nouvelles subventions ou de l'augmentation de subventions déjà accordées. Ces demandes ne sont approuvées que dans des circonstances exceptionnelles, s'il est établi que le gouvernement doit prendre certaines mesures. » De plus, des lignes directrices avaient été élaborées pour aider les analystes à effectuer leur travail. Le Secrétariat y adhère rigoureusement. M. Neville a déclaré: « le Secrétariat du Conseil du Trésor a géré ce fonds avec la rigueur et la diligence nécessaires, et [il] a toujours obtenu l'autorisation du Conseil du Trésor pour les demandes d'accès au crédit 5 du Conseil du Trésor ».

Qu'à cela ne tienne, le libellé actuel du crédit crée des incertitudes en utilisant des fonds aux termes du crédit 5. Étant donné que les analystes interprètent différemment les termes « diverses menues dépenses imprévues », il faut s'attendre à ce qu'ils ne prennent pas les mêmes décisions relativement à des demandes analogues. Après avoir interrogé les témoins en profondeur au sujet de ces termes et d'autres termes du libellé du crédit 5, le Comité a trouvé que la difficulté la plus importante résidait dans l'utilisation du terme « menues » parce qu'il est tributaire du contexte de la demande d'approbation. Ce terme est celui qui est le plus susceptible de donner lieu à toutes sortes d'interprétations. Le tableau II montre la gamme des activités du gouvernement qui ont fait l'objet du crédit 5 au cours des dernières années. Ces postes budgétaires ont été choisis parce qu'ils représentent la nature variée des demandes de fonds pour éventualités que reçoit le Conseil du Trésor. Le Comité craint que le libellé actuel décrivant le crédit accorde au Conseil du Trésor un grand trop de pouvoir de dépenser. Le Sénat souhaitera peut-être restreindre le recours à ces fonds pour éventualités.

Restreindre indûment la capacité du gouvernement d'agir en période de crise est un aspect particulièrement inquiétant pour M. Neville. Il a fait remarquer que, même si le libellé du crédit 5 a subi des modifications mineures depuis le milieu des années 1970, il y a des limites aux modifications qui peuvent être apportées. Adopter un libellé plus restrictif pourrait sérieusement restreindre la capacité du gouvernement d'agir. Selon lui, il est important de reconnaître qu'il est impossible de prévoir une autorisation de dépenser pour toutes les catégories de dépenses, et que le gouvernement a besoin d'une certaine souplesse pour faire face aux dépenses imprévues. Même la vérificatrice générale a convenu dans sa déclaration préliminaire que : « on ne peut pas s'attendre à ce que le gouvernement prévoit tous les types de dépenses qui peuvent être engagées au cours d'un exercice, et il doit donc disposer d'une certaine marge de manœuvre pour couvrir les dépenses imprévues ». Il n'en demeure pas moins que le sens des termes doit être éclairci, et M. Neville a rassuré le Comité que le Secrétariat entend « examiner diverses options ayant pour objet de clarifier les choses tout en conservant la marge de manœuvre du gouvernement ».

Une possibilité pourrait être de reformuler l'expression « diverses menues dépenses imprévues » en remplaçant « menues » par le mot « urgentes ». Cette partie de l'étude du Comité au sujet du crédit 5 mentionne à plusieurs reprises le fait que les ministères demandent souvent du financement aux termes du crédit 5 pour des postes nécessitant un besoin urgent de fonds. Il y aurait peut-être lieu de mieux définir la notion d'urgence pour que tous ceux qui interviennent dans les décisions de recourir aux crédits pour éventualités la comprennent. Par conséquent le Comité recommande :

#### **Recommandation 1**

**Que le gouvernement change le libellé du crédit 5 du Conseil du Trésor en substituant au mot « menues » dans l'expression « diverses menues dépenses imprévues qui n'ont pas autrement**



otherwise provided for" with the word "urgent," so that the new phrase becomes "miscellaneous, urgent and unforeseen expenses not otherwise provided for."

TABLE II

**Examples of Treasury Board Contingencies  
Vote Items Included in Supplementary Estimates  
1996-97 to 2001-02**

**Supplementary Estimates (A) 1996-97**

Department of Canadian Heritage —  
To establish the Canada Information Office \$ 15,000,000

**Supplementary Estimates (B) 1996-97**

Department of Foreign Affairs — CIDA,  
humanitarian assistance or disaster  
preparedness to countries, their agencies  
and persons, to international institutions  
and Canadian and international  
non-government institutions \$ 20,000,000

**Supplementary Estimates (A) 1997-98**

Western Economic Diversification —  
Contributions under the Red Valley  
Jobs and economic Restoration Initiative \$ 25,000,000

**Supplementary Estimates (B) 1997-98**

Department of National Defence —  
Contributions to the provinces for  
assistance related to natural disasters \$ 75,000,00

**Supplementary Estimates (A) 1998-99**

Privy Council — Establishment of the  
Millennium Bureau of Canada \$ 10,000,000

**Supplementary Estimates (B) 1998-99**

Department of Finance — Payments to the  
European Bank for Reconstruction  
and Development \$ 9,100,000  
Department of Human Resource Development  
— contributions under the Canadian fisheries  
Adjustment and Restructuring Plan \$ 55,400,000

**Supplementary Estimates (C) 1998-99**

Department of Natural Resources —  
Cape Breton Development Corporation,  
additional operating requirements due to  
unforeseen production delays \$ 36,000,000

**Supplementary Estimates (A) 1999-00**

Department of Canadian Heritage —  
National Capital Commission,  
revitalization of Sparks Street \$ 40,000,000

**Supplementary Estimates (B) 1999-00**

Department of Justice —  
Firearms Control Program \$ 41,000,000  
Department of Finance —  
Transfer Payments to the  
Territorial Governments \$ 102,800,000

été pourvues » le mot « urgentes » afin que la nouvelle expression se lise « diverses dépenses urgentes et imprévues qui n'ont pas autrement été pourvues ».

TABLEAU II

**Exemples des postes budgétaires pour éventualités du  
Conseil du Trésor dans les Budgets supplémentaires des  
dépenses entre 1996-1997 et 2001-2002**

**Budget supplémentaire des dépenses (A) 1996-1997**

Ministère du Patrimoine canadien —  
Établir le Bureau d'information du Canada 15 000 000 \$

**Budget supplémentaire des dépenses (B) 1996-1997**

Ministère des Affaires étrangères — ACDI —  
Aide humanitaire et soutien de la planification  
préalable aux catastrophes accordés aux pays,  
à leurs organismes et à leurs citoyens, à des  
organismes internationaux ainsi qu'à des organisations  
non gouvernementales canadiennes et internationales 20 000 000 \$

**Budget supplémentaire des dépenses (A) 1997-1998**

Diversification de l'économie de l'Ouest —  
Montants versés dans le cadre de l'Initiative  
de rétablissement économique et des emplois  
de vallée de la rivière Rouge. 25 000 000 \$

**Budget supplémentaire des dépenses (B) 1997-1998**

Ministère de la Défense nationale —  
Montants versés aux provinces à titre  
d'aide en cas de catastrophes naturelles 75 000 00 \$

**Budget supplémentaire des dépenses (A) 1998-1999**

Conseil privé — Établissement du  
Bureau du Canada pour le millénaire 10 000 000 \$

**Budget supplémentaire des dépenses (B) 1998-1999**

Ministère des Finances — Paiements versés  
à la Banque européenne pour la  
reconstruction et le développement 9 100 000 \$  
Ministère du Développement des ressources  
humaines — Versements dans le cadre du  
Programme d'adaptation et de restructuration  
des pêches canadiennes 55 400 000 \$

**Budget supplémentaire des dépenses (C) 1998-1999**

Ministère des Ressources naturelles —  
Société de développement du Cap-Breton  
— Exigences opérationnelles supplémentaires  
en raison de retards imprévus dans la production 36 000 000 \$

**Budget supplémentaire des dépenses (A) 1999-2000**

Ministère du Patrimoine canadien —  
Commission de la capitale nationale —  
Revitalisation de la rue Sparks. 40 000 000 \$

**Budget supplémentaire des dépenses (B) 1999-2000**

Ministère de la Justice — Programme sur  
le contrôle des armes à feu 41 000 000 \$  
Ministère des Finances —  
Paiements de transfert aux  
gouvernements territoriaux 102 800 000 \$

**Supplementary Estimates (A) 2000-01**

Department of Public Works — Canada Information Office, support for a citizen-focused approach to government communications	\$ 23,682,000
Department of Indian Affairs — settlement with the Squamish First Nation	\$ 58,713,000

**Supplementary Estimates (A) 2001-02**

Department of Agriculture — payments in connection with the <i>Farm Income Protection Act</i>	\$ 100,000,000
Department of Fisheries and Oceans — Fisheries Access Program	\$ 88,000,000

**D. The Treasury Board Vote 5 Guidelines**

The Committee has also examined the wording of the Treasury Board Guidelines on the use of contingency funds, as well as the Secretariat's additional guidelines. These guidelines were designed to provide guidance to the analysts at the Treasury Board Secretariat. The Committee believes that some changes to the wording would bring greater clarification of the intent of Parliament.

**Guideline Number 3**

The Committee is concerned that the underlined section in guideline number three (below) provides too broad an interpretation for a request for funding under Vote 5.

“When cash advances are requested to meet a financial requirement, the Treasury Board must be assured that the payment is within the legal mandate of the department and that there is a valid cash requirement that must be met before Supplementary Estimates are approved.”

Consequently, the Committee recommends that:

**Recommendation 2**

The Treasury Board amend the wording in Treasury Board guideline number three so that the phrase “is within the legal mandate of the department” is replaced by the words “conforms to the statutory requirements of the department or the regulations of an existing program.”

The Committee further recommends that:

**Recommendation 3**

The Treasury Board should amend the wording in Treasury Board guideline number three so that the phrase “valid cash requirement” is replaced by the words “valid and urgent cash requirement.”

**Guideline Number 4**

The Committee also believes that the Treasury Board should amend the underlined wording of guideline number 4, which reads:

“When making a transfer to provide authority for a payment, the Treasury Board must be satisfied that there is valid and sufficient reason why the payment must be made before normal parliamentary approval is received. If the

**Budget supplémentaire des dépenses (A) 2000-2001**

Ministère des Travaux publics — Bureau d'information du Canada — Soutien de l'approche axée sur les citoyens en matière de communications de l'État.	23 682 000 \$
Ministère des Affaires indiennes — Règlement des revendications de la Première nation de Squamish	58 713 000 \$

**Budget supplémentaire des dépenses (A) 2001-2002**

Ministère de l'Agriculture — Versements en vertu de la <i>Loi sur la protection du revenu agricole.</i>	100 000 000 \$
Ministère des Pêches et des Océans — Programme d'accès aux pêches.	88 000 000 \$

**D. Les lignes directrices du Conseil du Trésor**

Le Comité a également étudié le libellé des lignes directrices du Conseil du Trésor relatives à l'utilisation des crédits pour éventualités ainsi que les lignes directrices additionnelles du Secrétariat. Ces lignes directrices ont été adoptées en vue d'aider les analystes du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Comité croit nécessaire de modifier leur libellé afin de mieux définir l'intention du Parlement.

**Ligne directrice numéro 3**

Le Comité craint que le libellé souligné ci-dessous risque de permettre une interprétation trop générale d'une demande de financement aux termes du crédit 5.

« Lorsque ces avances sont demandées pour faire face à un besoin financier, le Conseil du Trésor doit s'assurer que le paiement en question s'inscrit dans le cadre du mandat du ministère et qu'il existe un besoin de liquidités légitime devant être comblé avant l'approbation du Budget supplémentaire des dépenses. »

Par conséquent, le Comité recommande :

**Recommandation 2**

Que le Conseil du Trésor modifie le texte de la ligne directrice numéro trois en substituant les termes « s'inscrit dans le cadre des obligations légales du ministère ou de la réglementation d'un programme existant » aux termes « s'inscrit dans le cadre du mandat du ministère ».

De plus, le Comité recommande :

**Recommandation 3**

Que le Conseil du Trésor modifie le texte de la ligne directrice numéro trois en substituant « un besoin de liquidités légitime et urgent » à l'expression « un besoin de liquidités légitime ».

**Ligne directrice numéro 4**

Le Comité aimerait également que le Conseil du Trésor étudie la possibilité de modifier le libellé souligné ci-dessous de la ligne directrice numéro quatre :

« Lorsqu'il effectue un transfert afin de fournir une autorisation de paiement, le Conseil du Trésor doit être convaincu qu'il existe une raison valable et suffisante pour laquelle le paiement doit être fait avant que l'on ait reçu



payment could reasonably be deferred until Supplementary Estimates are tabled and Parliamentary authority granted via an appropriation act, the contingency funding should not be provided to grant such authority.”

The phrase “valid and sufficient reason” should be changed to read “valid and compelling reason,” because the principle involved here is that no expenses shall be incurred without Parliament’s authorization. That is the basic principle that needs to be respected.

Consequently, the Committee recommends that:

#### **Recommendation 4**

**The Treasury Board amend the wording in Treasury Board guideline number four so that the phrase “valid and sufficient reason” is replaced by the words “valid and compelling reason.”**

#### **Guideline Number 6**

The Committee also wants the Treasury Board to amend the underlined wording of guideline number six, which reads:

“The department’s existing appropriated authority must be insufficient to cover existing requirements and those of the new initiative (excluding grant items) until the end of the current Supply period.”

The phrase “new initiative” is too broad and needs to be more precise. Consequently, the Committee recommends that:

#### **Recommendation 5**

**The Treasury Board amend the wording in Treasury Board guideline number six by inserting the phrase “contained in a budget speech” after the words “new initiative.”**

#### **Guideline Number 7**

The Committee also believes that the Treasury Board should amend the underlined wording of guideline number seven, which reads:

“There must be a sense of urgency related to the initiative such that the expenditure must be made prior to Parliament’s approval of the item in an appropriation act.”

The phrase “a sense of urgency” is too vague. Departments should have to demonstrate that their need is indeed an urgent one. Consequently, the Committee recommends that:

#### **Recommendation 6**

**The Treasury Board amend the wording in Treasury Board guideline number seven so that the phrase “a sense of urgency” is replaced by the words “a demonstrated urgency.”**

l’approbation normale du Parlement. Si le paiement peut raisonnablement être différé jusqu’au dépôt du Budget supplémentaire des dépenses et si l’autorisation du Parlement peut être accordée au moyen d’une loi de crédits, le financement des éventualités ne devrait pas être assuré pour accorder cette autorisation. »

Il y aurait lieu de substituer « raison valable et impérieuse » à l’expression « raison valable et suffisante » étant donné que le principe en cause est l’interdiction d’engager des dépenses sans l’autorisation du Parlement. C’est le principe de base à respecter.

Par conséquent, le comité recommande :

#### **Recommandation 4**

**Que le Conseil du Trésor modifie le texte de la ligne directrice numéro quatre en substituant « raison valable et impérieuse » à l’expression « raison valable et suffisante ».**

#### **Ligne directrice numéro 6**

Le Comité aimerait également que le Conseil du Trésor étudie la possibilité de modifier le libellé souligné ci-dessous de la ligne directrice numéro six :

« L’autorisation appropriée du Ministère ne suffit pas pour couvrir les besoins existants et ceux de la nouvelle initiative (à l’exception des postes de subventions) jusqu’à la fin de la période visée par le crédit. »

L’expression « nouvelle initiative » est trop générale et doit être plus précise. Par conséquent, le Comité recommande :

#### **Recommandation 5**

**Que le Conseil du Trésor modifie le libellé de la ligne directrice six en ajoutant les termes « annoncée dans un discours budgétaire » après l’expression « nouvelle initiative ».**

#### **Ligne directrice numéro 7**

Le Comité aimerait également que le Conseil du Trésor étudie la possibilité de modifier le libellé souligné ci-dessous de la ligne directrice numéro sept :

« Il doit exister un sentiment d’urgence lié à l’initiative tel que la dépense ne peut pas attendre que le Parlement approuve l’élément en question dans une loi de crédits. »

L’expression « un sentiment d’urgence » est trop vague. Il faudrait que les ministères soient tenus de démontrer que leur besoin est effectivement urgent. Par conséquent, le Comité recommande :

#### **Recommandation 6**

**Que le Conseil du Trésor modifie le texte de la ligne directrice numéro sept en substituant l’expression « Il faut démontrer que l’initiative est suffisamment urgente » à l’expression « Il doit exister un sentiment d’urgence lié à l’initiative ».**

### Guideline Number 8

The Committee also wants the Treasury Board to amend the wording of guideline number eight, which reads:

“There must be a valid, legally incorporated recipient in existence, to whom the grant is to be paid.”

The Committee would like some reference to the conditions and regulations governing grants and contributions. Consequently, the Committee recommends that:

#### Recommendation 7

**The Treasury Board should amend the wording in Treasury Board guideline number eight by adding after the word “paid” the phrase “in accordance with the government’s regulations on grants and contributions.”**

At this time guidelines number 1 through 4 have received formal approval of the Treasury Board, while guidelines number 5 through 8 have only been approved by the Secretariat. The Committee believes that guidelines 5 through 8 should formally have equal weight as the first four guidelines. Consequently, the Committee recommends that:

#### Recommendation 8

**The Treasury Board give formal approval to all eight of the Treasury Board guidelines on the use of contingency funds.**

### E. Program vs. Spending Authority

#### 1. The Auditor General

The Auditor General believes that in the matter of the use of contingency funds a distinction exists between the concept of “program authority” and “spending authority.” In her view, a failure on the part of the government to recognize this difference has led to expenditures in grants by two departments that had not received spending authority from Parliament when the payments were made. By program authority the Auditor General means the substantive legislative provisions establishing a department’s mandate and the programs it administers. Spending authority, on the other hand, is the authority to make a payment under a given program. For many government programs, continuous, non-lapsing, spending authority is enshrined in the statutes that set out the programs. For example, the Old Age Security Act authorizes the payment of benefits for Old Age Security. The spending authority that she is concerned about is the authority that Parliament grants to the government annually through appropriation acts. The government relies on funds voted by this process for many programs. This money may be spent only for the purposes outlined in the various votes listed in the schedules to the appropriation acts. Although Vote 5 can supplement a departmental vote by providing additional funds, in her view it cannot provide authority to pay grants that are not covered by the wording of the departmental vote for grants. If grants were not listed in the Estimates at the time the payments were made, or they did not fall within a class of grants listed in the Estimates, then, in her view, spending authority pursuant to the

### Ligne directrice numéro 8

Le Comité aimerait également que le Conseil du Trésor étudie la possibilité de modifier le libellé souligné ci-dessous de la ligne directrice numéro huit :

« Il doit exister un bénéficiaire valable et légalement constitué auquel la subvention sera versée. »

Le Comité voudrait que la ligne directrice fasse référence d’une façon quelconque aux conditions et règlement régissant les subventions et contributions. Par conséquent, il recommande :

#### Recommandation 7

**Que le Conseil du Trésor modifie le texte de la ligne directrice numéro huit en ajoutant après le mot « versé » l’expression « en conformité avec la réglementation gouvernementale régissant les subventions et contributions ».**

Le Conseil du Trésor a officiellement approuvé les lignes directrices un à quatre alors que les lignes directrices cinq à huit ont été approuvées par le Secrétariat seulement. Le Comité croit que ces dernières devraient avoir autant de poids que les quatre premières. Il recommande donc :

#### Recommandation 8

**Que le Conseil du Trésor approuve officiellement les huit lignes directrices relatives à l’utilisation des crédits pour éventualités.**

### E. Différence entre « responsabilité d’un programme » et « autorisation de dépenser »

#### 1. La vérificatrice générale

En ce qui a trait à l’utilisation des crédits pour éventualités, la vérificatrice générale croit qu’il existe une distinction entre les notions « responsabilité d’un programme » et « autorisation de dépenser ». À son avis, le fait que le gouvernement ne fasse pas cette distinction entre ces deux notions explique pourquoi deux ministères ont engagé des dépenses pour des subventions à l’égard desquelles ils n’avaient pas obtenu du Parlement l’autorisation d’engager de telles dépenses lorsqu’ils ont effectué les paiements. Pour la vérificatrice générale, la responsabilité d’un programme émane de dispositions législatives importantes établissant le mandat du ministère et les programmes qu’il administre. Le pouvoir de dépenser, par ailleurs, émane de l’autorisation d’effectuer un paiement aux termes d’un programme donné. Dans le cas de nombreux programmes gouvernementaux, le pouvoir permanent, ininterrompu, de dépenser est conféré par les lois créant les programmes. Par exemple, la Loi sur la sécurité de la vieillesse autorise le paiement des prestations de sécurité de la vieillesse. Le pouvoir de dépenser qui préoccupe la vérificatrice générale est celui qu’accorde annuellement le Parlement au gouvernement aux termes des lois de crédits. Le gouvernement compte sur les fonds autorisés pour de nombreux programmes aux termes de ce processus. L’argent ne peut être dépensé qu’aux fins décrites dans les divers postes énumérés en annexe des lois de crédits. Bien que le crédit 5 puisse suppléer à un poste ministériel en prévoyant des fonds additionnels, selon la vérificatrice générale, il ne peut accorder l’autorisation de verser des



departmental votes did not exist when the grant payments were made. While Vote 5 may be used to supplement departmental votes for grants or classes of grants already listed in the Estimates, it should not, in her view, be used to fund grants not listed in the Estimates. Consequently, the Auditor General has claimed that the Treasury Board Secretariat should submit to the Treasury Board a formal policy or guidelines governing the use of the Government Contingencies Vote for grants, to ensure that spending authority is obtained before such payments are made.

## 2. The Treasury Board

The Treasury Board officials do not entirely agree with the Auditor General's interpretation of the authority conferred to the government under Vote 5. As Mr. Bickerton explained, before the Committee the legislative authority for payments derives from the legislation within a department and that "Vote 5 was used as the authority to provide the cash and to provide the legislative authority pending the passage of Supplementary Estimates." Furthermore, he explained, "there are two basic situations in which a department will seek funding from the Contingency Fund at the same time as it receives approval to include an item in Supplementary Estimates. The first is where there is a cash requirement and insufficient funds." The second involves a department that "does not have sufficient authority to make a specific payment but can be granted that authority through an appropriation act, and that the payment will be required before supply is approved."

On the question of the use of Treasury Board Vote 5 to authorize the payment of grants in advance of the approval of Parliament, Mr. Neville reminded the committee that "Supplementary Estimates are intended to provide additional spending for new programs or for revisions to existing programs, including grants and contributions that occur too late or outside of the Main Estimates process." According to Mr. Neville, "the government has, on occasion, used the authority in the vote wording to authorize new grants or increases to existing grants." He also noted "Ministers may request temporary authority access to Vote 5 funding on the basis that these payments are urgently required and cannot wait until the next supplementary Estimates." Accordingly, the Treasury Board Secretariat determines the legitimacy of the request for Vote 5 funds, and it

subventions non prévues au Budget des dépenses dans les crédits ministériels. Si les subventions n'étaient pas prévues au Budget des dépenses lorsque les paiements ont été effectués ou si elles ne tombaient pas dans une des catégories de subventions inscrites au Budget des dépenses, d'après elle, l'autorisation de dépenser aux termes des crédits ministériels n'avait pas été accordée lorsque les subventions ont été versées. Alors que le crédit 5 peut être utilisé pour suppléer aux crédits ministériels prévus pour des subventions ou des catégories de subventions déjà inscrites au Budget des dépenses, il ne devrait pas, selon elle, être utilisé pour financer des subventions non inscrites au Budget des dépenses. Par conséquent, la vérificatrice générale a prétendu que le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait soumettre au Conseil du Trésor une politique ou des lignes directrices officielles sur le recours au crédit pour éventualités du gouvernement dans le cas des subventions, pour faire en sorte que l'autorisation de dépenser soit obtenue avant que les paiements soient effectués.

## 2. Le Conseil du Trésor

Les porte-parole du Conseil du Trésor ne sont pas entièrement d'accord avec l'interprétation que fait la vérificatrice générale de l'autorité conférée au gouvernement aux termes du crédit 5. Comme M. Bickerton l'a expliqué devant le Comité, l'autorisation législative de faire les paiements émane des lois régissant un ministère, et le « crédit 5 accorde l'autorisation de verser certaines sommes d'argent de même que l'autorisation législative requise à cette fin en attendant l'adoption du Budget supplémentaire des dépenses ». Il ajoute plus loin : « Il y a essentiellement deux situations qui amènent un ministère à demander à recourir au crédit pour éventualités au moment même où il reçoit l'approbation d'inscrire un poste au Budget supplémentaire des dépenses. La première surviendrait lorsqu'un ministère aurait besoin de liquidités avant l'approbation du Budget supplémentaire des dépenses et que l'affectation de fonds ministériels applicable n'aurait pas un solde suffisant pour permettre d'engager la dépense prévue. L'autre situation concernerait un ministère qui n'aurait pas une autorisation suffisante pour faire un versement précis — autorisation qui pourrait lui être conférée par le biais d'une Loi de crédits — et qu'il serait nécessaire de faire ce versement avant l'adoption de la Loi de crédits. »

Quant à la question de l'utilisation du crédit 5 du Conseil du Trésor pour autoriser le paiement de subventions avant d'obtenir l'approbation du Parlement, M. Neville a rappelé au Comité que le « Budget supplémentaire des dépenses a donc pour objet de prévoir des dépenses additionnelles pour financer de nouveaux programmes ou des révisions à des programmes existants, y compris des subventions et des contributions qui n'ont pas fait partie du processus de planification du Budget principal des dépenses ». Selon M. Neville, « le gouvernement s'est prévalu à l'occasion de l'autorisation de dépenses que prévoit le texte du crédit pour autoriser de nouvelles subventions ou augmenter des subventions existantes ». Il a également fait remarquer que les « ministres peuvent demander une autorisation temporaire d'accès au crédit 5 quand des paiements sont urgents et ne peuvent attendre le Budget supplémentaire des dépenses suivant ». Le Secrétariat du Conseil du Trésor détermine donc

assesses the degree of urgency and the appropriateness of the amount requested. He noted that not all requests for contingency funding are approved.

It seems that the Treasury Board rejects the distinction between program authority and spending authority, at least for the purposes of Vote 5. In terms of accountability to Parliament, this is dangerous. Followed to its logical, if extreme, conclusion, Parliament would be asked to pass one vote for each department, to be spent in accordance with the legislative mandate of that department. There would be no need for detailed Estimates at all. Consequently, the Committee recommends that:

#### **Recommendation 9**

**The Treasury Board adopt a formal policy or guideline governing the use of the Government Contingencies Vote for grants, which ensures that spending authority is obtained from Parliament before such payments are made.**

#### **F. Concluding Comment**

The Committee's interest in Vote 5 is continuous. Treasury Board has indicated that it is currently reviewing its practices and guidelines on the use of Vote 5 funds. It expects to announce any change in policy in the Autumn of 2002. The Committee will review the new policy and will comment further at that time.

---

la légitimité de la demande de recourir au crédit 5 et évalue le degré d'urgence et si le montant demandé est justifié. M. Neville a souligné que les demandes n'étaient pas toutes approuvées.

Le Conseil du Trésor semble rejeter la distinction entre l'autorisation législative et l'autorisation de dépenser, du moins aux fins du crédit 5. C'est dangereux du point de vue reddition compte au Parlement. Mené à sa conclusion logique, même si elle semble extrême, cette absence de distinction pourrait signifier que le Parlement pourrait être appelé à adopter un crédit pour chaque ministère, crédit qui serait dépenser en conformité avec le mandat législatif du ministère. Le Budget des dépenses n'aurait plus d'utilité. Le Comité recommande donc :

#### **Recommendation 9**

**Que le Conseil du Trésor adopte une politique ou des lignes directrices officielles régissant l'utilisation aux fins de subventions des crédits pour éventualités du gouvernement afin de faire en sorte qu'il faille obtenir l'autorisation de dépenser du Parlement avant d'effectuer les paiements.**

#### **F. Mot de la fin**

Le Comité maintient son intérêt envers le Crédit 5. Le Conseil du Trésor a indiqué qu'il examine actuellement ses pratiques et lignes directrices relatives à l'utilisation des fonds du crédit 5. Il s'attend à pouvoir annoncer des changements à l'automne 2002. Le Comité les étudiera et se prononcera à leur sujet à ce moment là.

---



Thursday, June 13, 2002

Le jeudi 13 juin 2002

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to present its

## EIGHTEENTH REPORT

Your Committee, which was authorized by the Senate on Thursday, June 6, 2002 to examine and report upon the administrative contract now in existence at the Goose Bay, Labrador airfield, as well as the Request for Proposals to review the contract, to ascertain the effectiveness of this method of base operations in Canada in providing services for both military and non-military training activities, respectfully requests that it be empowered to engage the services of such counsel and technical, clerical and other personnel as may be necessary for the purpose of such study.

Pursuant to Section 2:07 of the *Procedural Guidelines for the Financial Operation of Senate Committees*, the budget submitted to the standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration and the report thereon of that Committee are appended to this report.

Respectfully submitted,

*Le président,*

LOWELL MURRAY

*Chairman*

Le Comité sénatorial permanent des Finances nationales a l'honneur de présenter son

## DIX-HUITIÈME RAPPORT

Votre Comité, autorisé par le Sénat le jeudi 6 juin 2002 à mener une étude et à faire rapport sur le contrat administratif actuellement en vigueur au terrain d'aviation de la base de Goose Bay, au Labrador, ainsi que sur la demande de propositions relatives au renouvellement de ce contrat, afin d'assurer l'efficacité de ces modalités d'opérations de base au Canada pour ce qui est de fournir des services dans le cadre des activités militaires et des activités non militaires, demande respectueusement que le Comité soit autorisé à retenir les services d'avocats, de conseillers techniques et de tout autre personnel jugé nécessaire aux fins de son enquête.

Conformément à l'article 2:07 des *Directives régissant le financement des Comités du Sénat*, le budget présenté au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration ainsi que le rapport s'y rapportant, sont annexés au présent rapport.

Respectueusement soumis,

**STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL FINANCE**

The Honourable Senator Rompkey, P.C., moved, seconded by the Honourable Senator Banks:

That the Standing Senate Committee on National Finance be authorized to examine and report upon the administrative contract now in existence at the Goose Bay, Labrador airfield, as well as the Request for Proposals to renew the contract, to ascertain the effectiveness of this method of base operations in Canada in providing services for both military and non-military training activities;

That the Committee submit its final report no later than July 12, 2002; and

That the Committee be permitted, notwithstanding usual practices, to deposit the report with the Clerk of the Senate, if the Senate is not then sitting, and that the report be deemed to have been tabled in the Chamber.

After debate,

The question being put on the motion, it was adopted.

**APPLICATION FOR BUDGET AUTHORIZATION  
FOR THE FISCAL YEAR 2002-2003****Summary of expenditures**

Professional & Other Services	\$ 9 525
All other expenditures	\$ <u>475</u>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10 000</b>

The above budget was approved by the Standing Committee on National Finance on June 11, 2002.

The undersigned or an alternate will be in attendance on the date that this Budget is considered.

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Chair, Standing Senate Committee on National Finance

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Chairman, Standing Senate Committee on Internal Economy,  
Budgets and Administration



## EXPLANATION OF BUDGET ITEMS

## PROFESSIONAL &amp; OTHER SERVICES

Working Lunches & Dinners (0415) (3 @ \$ 300)	\$	900	
Research Assistant (0401) 11.5 days at 750 days	\$	<u>8 625</u>	
<b>Sub-Total</b>			<b>\$ 9 525</b>
All other expenditures - miscellaneous			\$ <u>475</u>
<b>TOTAL FUNDS REQUESTED</b>			<b>\$ 10 000</b>

The Senate Administration has reviewed this budget application.

\_\_\_\_\_  
Heather Lank  
Director of Committees & Private Legislation

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Richard Ranger  
Director of Finance

\_\_\_\_\_  
Date

**COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES FINANCES NATIONALES**

L'honorable sénateur Rompkey, c.p., propose, appuyé par l'honorable sénateur Banks,

Que le Comité sénatorial permanent des finances nationales soit autorisé à mener une étude et à faire rapport sur le contrat administratif actuellement en vigueur au terrain d'aviation de la base de Goose Bay, au Labrador, ainsi que sur la demande de propositions relatives au renouvellement de ce contrat, afin d'assurer l'efficacité de ces modalités d'opérations de base au Canada pour ce qui est de fournir des services dans le cadre des activités militaires et des activités non militaires;

Que le Comité présente son rapport final au plus tard le 12 juillet 2002;

Que le Comité soit autorisé, nonobstant les pratiques habituelles, à déposer son rapport auprès du greffier du Sénat si le Sénat ne siège pas à cette date, et que le rapport soit réputé avoir été déposé au Sénat.

Après débat,

La motion, mise aux voix, est adoptée.

**DEMANDE D'AUTORISATION DE BUDGET  
POUR L'EXERCICE 2002-2003****Sommaire du budget des dépenses**

Services professionnels et autres	9 525 \$
Autres dépenses	<u>475 \$</u>
<b>TOTAL</b>	<b>10 000 \$</b>

Le budget ci-dessus a été approuvé par le Comité sénatorial permanent le 11 juin 2002.

Le soussigné ou son remplaçant assistera à la séance au cours de laquelle le présent budget sera étudié.

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Président, Comité sénatorial permanent des finances nationales

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Le président du Comité permanent de la régie intérieure, des budgets et de l'administration



## DESCRIPTION DES TYPES DE DÉPENSES

## SERVICES PROFESSIONNELS ET AUTRES

Repas (0415) (3 @ 300\$)	900 \$	
Agent de recherche (0401) 11.5 jours à 750 le jour	<u>8 625 \$</u>	
<b>Sous-total</b>		<b>9 525 \$</b>
Autres dépenses – Divers		<u>475 \$</u>
<b>FONDS REQUIS</b>		<b>10 000 \$</b>

L'administration du Sénat a examiné ce budget.

\_\_\_\_\_  
Heather Lank  
Directeur des Comités et de la législation privée

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Richard Ranger  
Directeur des Finances

\_\_\_\_\_  
Date

## APPENDIX (B) TO THE REPORT

Thursday, June 13, 2002

The Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration has examined and approved the budget presented to it by the Standing Senate Committee on National Finance for the proposed expenditures of the said Committee for the fiscal year ending March 31, 2003, for the purpose of its Special Study on the Goose Bay, Labrador airfield, as authorized by the Senate on Thursday, June 6, 2002. The said budget is as follows:

Professional and Other Services	\$	9,525
Transport and Communications	\$	0
Other Expenditures	\$	<u>475</u>
Total	\$	10,000

Respectfully submitted,

*Le président,*

RICHARD H. KROFT

*Chair*

## ANNEXE (B) AU RAPPORT

Le jeudi 13 juin 2002

Le Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration a examiné et approuvé le budget présenté par le Comité sénatorial permanent des finances nationales concernant les dépenses projetées dudit Comité pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003 aux fins de leur Étude spéciale, relativement au terrain d'aviation de Goose Bay au Labrador, tel qu'autorisé par le Sénat le jeudi 6 juin 2002. Ledit budget se lit comme suit:

Services professionnels et autres	9 525 \$
Transports et communications	0 \$
Autres dépenses	<u>475 \$</u>
Total	10 000\$

Respectueusement soumis,



Thursday, June 13, 2002

Le jeudi 13 juin 2002

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to present its

Le Comité sénatorial permanent des Finances nationales a l'honneur de présenter son

NINETEENTH REPORT

DIX-NEUVIÈME RAPPORT

Your Committee, to which were referred the 2002-2003 Estimates, has in obedience to the Order of Reference of March 6, 2002, examined the said estimates, more specifically, the National Capital Commission and herewith presents its fourth interim report.

Votre Comité auquel a été déféré le Budget des dépenses 2002-2003 a, conformément à l'ordre de renvoi du 6 mars 2002, examiné le dit Budget, plus précisément, la Commission de la Capitale Nationale et présente ici son quatrième rapport intérimaire.

Respectfully submitted,

Respectueusement soumis,

*Le président,*

LOWELL MURRAY

*Chairman*

## REPORT ON THE NATIONAL CAPITAL COMMISSION

The Standing Senate Committee on National Finance has turned its attention recently to the activities of the National Capital Commission as the Committee presented its First Interim Report on the 2002-2003 Main Estimates on March 19, and during the testimony of the Honourable Lucienne Robillard, President of the Treasury Board on May 29, 2002. On June 11, the Committee heard testimony given by the Chairman of the National Capital Commission, Mr. Marcel Beaudry.

In the Committee's First Interim Report on the 2002-2003 Estimates the Committee noted that the National Capital Commission was seeking additional appropriations of \$34.2 million, most of which was designated to be spent on real estate management. The Committee also set out the need for assurances from the Commission that the "legitimate planning concerns of local governments be given proper weight in the decisions of the Commission."

Both of these matters were addressed by Senators during the appearance of Minister Robillard on May 29. Questions were raised regarding the Commission's dealings with surplus lands including what constitutes justification when a declaration is made by the Commission that certain lands are surplus to its needs. The Committee was told that since 1992, the Treasury Board has allowed the Commission to sell surplus lands with the proceeds being used "to help fund their capital and maintenance requirements and to allow them to acquire other essential property." Senators expressed concern that the policy placed the Commission under extraordinary pressure to sell property. Senators asked questions regarding the process by which properties are declared surplus. The Commission's corporate plan does not contain the level of detail necessary to determine the reasoning behind the designation of land as surplus or the methodology used to arrive at the decision.

Senators are concerned about two related aspects of the operations of the National Capital Commission. First, there does not seem to be a requirement for consultation with the public, concerning either the disposition of land by the Commission or when changes are proposed in the use of land held by the Commission.

Second, Senators are concerned with the policy that permits the disposal of property declared to be surplus with the result that the proceeds of payment to the Commission go directly to finance capital maintenance by the Commission.

### 1. Public Input

All Canadians have a direct interest in the open lands and assets held by the National Capital Commission. The Committee believes the Commission holds these properties in trust for and, on a fiduciary basis, on behalf of all Canadians from coast to coast to coast. Decisions of the Commission relating to the disposition of these public lands affect all Canadians. As the Commission points out in its Corporate Plan 2001-2002 to 2005-2006 it acts "as steward and manager of federal lands in the National Capital Region." Its first strategy is to "protect natural lands." In fact, in its Annual Report 2000-2001, entitled *Towards*

## RAPPORT SUR LA COMMISSION DE LA CAPITALE NATIONALE

Le Comité sénatorial permanent des finances s'est intéressé récemment aux opérations de la Commission de la capitale nationale alors qu'il présentait son premier rapport provisoire sur le budget principal des dépenses de 2002-2003, le 19 mars, et que comparaissait l'honorable Lucienne Robillard, présidente du Conseil du Trésor, le 29 mai 2002. Le 11 juin, le Comité a reçu le témoignage du président de la Commission de la capitale nationale, M. Marcel Beaudry.

Le Comité a noté, dans son premier rapport provisoire sur le budget des dépenses de 2002-2003, que la Commission de la capitale nationale sollicitait des crédits additionnels de 34,2 millions de dollars, dont la majeure partie sont destinés à la gestion des biens immobiliers. Nous avons également demandé une plus grande assurance que « les intérêts légitimes de planification des gouvernements locaux soient pris en considération dans les décisions de la Commission ».

Les sénateurs ont abordé ces deux points lors du témoignage de la ministre Robillard, le 29 mai. Des questions au sujet des décisions de la Commission en matière de terrains excédentaires, y compris ce qui constitue une justification lorsque la Commission désigne certains terrains comme excédentaires. Le Comité a appris que depuis 1992, le Conseil du Trésor autorise la Commission à se départir des terrains excédentaires, le produit de la vente étant affecté au financement de ses besoins en capital et en entretien ainsi qu'à l'acquisition d'autres biens essentiels. Les sénateurs se sont dits inquiets que la Commission se sente forcée, par cette politique, à se départir de propriétés. Ils ont également posé des questions sur la procédure qui mène à la désignation d'un bien excédentaire. Nous avons appris que le plan directeur de la Commission ne fournit pas assez de détails pour permettre de tracer le cheminement qui mène à cette désignation ni la méthodologie utilisée pour y parvenir.

Les sénateurs se préoccupent de deux aspects rattachés aux opérations de la Commission de la capitale nationale. Dans un premier temps, il ne semble pas exister d'obligation de consulter le public, que ce soit au sujet de l'aliénation de terrains par la Commission ou de changements d'utilisation des terrains qu'elle détient.

En un deuxième temps, les sénateurs sont préoccupés de ce que la politique qui permet l'aliénation de biens excédentaires prévoit également l'affectation directe du produit de la vente au financement de l'entretien.

### 1. Avis du public

Tous les Canadiens et les Canadiennes ont un intérêt direct à l'égard des terrains et des biens détenus par la Commission de la capitale nationale. Le Comité croit que la Commission détient ces propriétés en fiducie, tel un représentant fiduciaire, au nom de tous les Canadiens et les Canadiennes d'un océan à l'autre. Comme l'a indiqué la Commission dans son plan directeur 2001-2002 à 2005-2006, elle agit « à titre d'intendant et de gestionnaire des terrains fédéraux de la CCN ». Sa stratégie première consiste à « protéger les terrains naturels ». En fait, dans son rapport annuel pour 2000-2001, intitulé *Vers un*



*Renewal*, the Commission states that its first objective is “to plan the orientation, use and development of federal lands in the National Capital Region in consultation with other planning jurisdictions, to ensure that their evolution is consistent with the image, character and quality of life in the Capital.” As the single largest landowner in the region, the Commission should set the standard for public consultation when dealing with its real property assets.

Senators are aware that the Commission’s new overall plan for the National Capital Region was the subject of four open house presentations and was widely distributed in 1999, but it is our view that when specific parcels of Commission land are being dealt with, specific public input should be required.

Indeed, the October 2000, Report completed for the National Capital Commission entitled *Enhancing Relations* is quite critical of the Commission’s efforts to involve the general public in its activities.

Under a heading entitled “The Consultative Process of the NCC”, the Report states:

Throughout the interviews, the polling and the focus groups, one key issue surfaced regularly — the nature of consultations carried out by the NCC. A number of those interviewed observed that while the NCC regularly undertakes highly-organized “consultations” — with beautiful charts and graphics on display and experts on hand to explain things — those attending the sessions often perceive the session as more of “here’s what we want to do” rather than true consultations.

The single, central message out of the focus groups was a strong and clear desire for “meaningful input”. In other words, they were seeking an opportunity to be heard and, ideally, have influence — something most participants did not feel was provided in the way NCC currently consults. What all of this says, in our judgement, is that much of the concern about the NCC being secretive and operating from behind closed doors could be resolved by providing interested members of the public with a “real” opportunity for input through various consultative mechanisms.

The public has the right to comment and participate in decisions of the Commission which affect the Commission’s land holding.

#### **Recommendation 1**

**We recommend that the National Capital Commission develop a meaningful public consultation process which would apply to either the disposal or change of use of property held by the Commission.**

*renouvellement*, la Commission établit que son objectif prioritaire consiste à « planifier l’orientation, l’utilisation et l’aménagement des terrains fédéraux dans la RCN, en consultation avec d’autres intervenants en matière de planification, pour s’assurer que leur évolution est conforme à l’image et au caractère de la capitale et à la qualité de vie de sa population ». À titre de premier propriétaire foncier en importance dans la région, la Commission devrait établir la norme en matière de consultation publique dans ses opérations relatives à ses biens immobiliers.

Les sénateurs savent que le nouveau plan général de la Commission pour la Région de la capitale nationale, rendu public en 1999, a fait l’objet de quatre réunions portes ouvertes et d’une vaste distribution, mais nous croyons que lorsqu’il s’agit de parcelles de terrain spécifiques appartenant à la Commission, l’avis du public doit être sollicité.

En fait, les auteurs d’un rapport terminé en octobre 2000 pour le compte de la Commission de la capitale nationale et intitulé *Améliorer les relations* ne sont pas tendres à l’endroit de la Commission pour ce qui est de ses efforts visant à encourager la participation publique à ses programmes.

Dans une section appelée « Le processus de consultation de la CCN », on lit :

« Lors des entrevues, des sondages et des groupes de discussions, une question clé est apparue régulièrement : la nature des consultations effectuées par la CCN. Bon nombre des personnes interrogées ont observé que bien que la CCN entreprenne régulièrement des « consultations » très bien organisées, étayées de superbes tableaux et graphiques et appuyées par des spécialistes prêts à répondre aux questions, les participants aux sessions avaient l’impression que la CCN en profitait pour leur expliquer ce qu’elle voulait faire plutôt que de les consulter réellement.

« Le message principal des groupes de discussions portait sur la nécessité de pouvoir « donner véritablement son avis ». Autrement dit, les participants voulaient la possibilité d’être entendus et, idéalement, d’avoir de l’influence, deux choses qu’ils ne croient pas possibles en vertu de l’actuelle procédure de consultation de la CCN. Tout cela signifie, selon nous, que bon nombre des craintes portant sur le secret dont la Commission entoure ses opérations pourraient être atténuées si la CCN donnait aux personnes intéressées une « véritable » possibilité de donner leur avis par l’intermédiaire de divers mécanismes de consultation. »

Le public a le droit de commenter et de prendre part aux décisions de la Commission lorsque ces dernières portent sur les biens immobiliers de la CCN.

#### **Recommandation 1**

**Nous recommandons que la Commission de la capitale nationale mette au point un véritable processus de consultation publique applicable à l’aliénation ou au changement d’utilisation des propriétés détenues par la Commission.**

## 2. Proceeds from the Sale of Assets

Senators are concerned, that as a result of the Treasury Board policy which allows the Commission to use the sale of its assets to partially fund its capital budget, undue pressure to dispose of assets is brought to bear on the Commission. The 2000-2001 Annual Report of the Commission illustrates that \$15.8 million of its total revenues of \$43.0 million came from the disposal of capital assets — mainly land. This is an untenable position for the Commission, which holds its assets in trust for all Canadians. The Commission should not be selling assets to offset the ongoing capital expenses of the Commission. If the Commission needs money, it should bring its case to Parliament requesting the necessary funds.

The *Enhancing Relations* Report, already referred to, says that many people who were interviewed regarding the Treasury Board policy believed it to be no longer appropriate. This Report recommended that the Treasury Board rescind its 1991 Real Asset Management Funding strategy so that the Commission could decide how it should deal with its lands without the “major pressure to dispose of land just to raise operating cash.”

### Recommendation 2

We recommend that the Treasury Board rescind its 1991 Real Asset Management Funding Strategy as it relates to the National Capital Commission and that monies received by the Commission for the sale of surplus assets be directed to the Consolidated Revenue Fund as these were assets held for all Canadians.

### Recommendation 3

We recommend that the National Capital Commission approach Parliament through the Treasury Board for the necessary resources should the Commission require such monies to effectively operate and manage its real estate assets.

Senators also discussed the issues surrounding the Commission's rezoning application on one property known as the Moffatt Farm. The NCC wants the Moffatt Farm rezoned to allow for the building of a major housing development. Ottawa City Council has refused to rezone the land for residential development, wanting the Moffatt Farm to remain parkland. The NCC has appealed the City Council's decision to the Ontario Municipal Board. Senators believe that the Commission needs to be more responsive to the views of the Ottawa community on this matter and consequently, the Committee recommends that:

### Recommendation 4

The appeal of the National Capital Commission before the Ontario Municipal Board regarding the rezoning of the Moffatt Farm be withdrawn.

## 2. Produit de la vente de biens

Les sénateurs craignent qu'en raison de la politique du Conseil du Trésor selon laquelle la CCN peut financer partiellement, à l'aide de la vente de ses actifs, son budget d'immobilisation, la Commission subisse des pressions excessives pour vendre ses actifs. Le rapport annuel 2000-2001 de la Commission illustre que sur un bénéfice de revenu total de 43 millions de dollars, 15,8 millions de dollars provenaient de l'aliénation de biens immobilisés, essentiellement des terrains. C'est là une position intenable pour la Commission, qui détient ses actifs en fiducie au nom de tous les Canadiens et les Canadiennes. La Commission ne devrait pas vendre ses biens pour payer ses coûts d'immobilisation. Si elle a besoin d'argent elle devrait adresser au Parlement toute demande de crédits additionnels.

Le rapport intitulé *Améliorer les relations* mentionné plus haut révèle que bon nombre des personnes interrogées au sujet de la politique du Conseil du Trésor jugent qu'elle ne répond plus aux besoins. Ce rapport recommandait également que le Conseil du Trésor annule sa stratégie de gestion des biens immobiliers adoptée en 1991 de manière que la Commission puisse prendre des décisions au sujet de ses terrains pour échapper aux « énormes pressions visant l'aliénation de terrains afin d'obtenir des fonds d'exploitation ».

### Recommendation 2

Nous recommandons que le Conseil du Trésor annule sa stratégie de gestion des biens immobiliers adoptée en 1991 telle qu'elle s'applique à la Commission de la capitale nationale et que le produit que la Commission obtiendra de toute vente de biens excédentaires soit versé au Trésor puisque ces biens étaient détenus au nom de tous les Canadiens et les Canadiennes.

### Recommendation 3

Nous recommandons que la Commission de la capitale nationale s'adresse au Parlement, par l'intermédiaire du Conseil du Trésor, pour toute demande de fonds qu'elle juge nécessaires à son bon fonctionnement et à une gestion efficace de ses biens immobiliers.

Les sénateurs ont aussi discuté de la demande de la Commission concernant le zonage d'une de ses propriétés appelée la Ferme Moffatt. La CCN souhaite changer le zonage afin de permettre la construction d'un important lotissement résidentiel. La ville d'Ottawa veut en faire un parc et a donc refusé d'accorder un zonage de lotissement résidentiel. La décision de la ville fait l'objet d'un appel par la CCN auprès de la Commission des affaires municipales de l'Ontario. Les sénateurs estiment que la Commission doit être plus réceptive aux opinions de la population locale à ce sujet et, par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

### Recommendation 4

Que l'appel interjeté par la Commission de la capitale nationale auprès de la Commission des affaires municipales de l'Ontario concernant le rezonage de la Ferme Moffatt soit retiré.



## EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, June 12, 2002

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 5:45 p.m., to examine the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2003.

**Senator Lowell Murray** (*Chairman*) in the Chair.

[*English*]

**The Chairman:** Honourable senators know that we are here to pursue our study of the financing and accountability to Parliament of arm's-length foundations established by the government to pursue various public policy objectives. This is figured in one or two reports that we have already tabled in the House. As you know, this has been the subject of some study by the Auditor General whom we heard here on one or two occasions recently.

We are happy to welcome for the first time to this committee the Secretary of State for International Institutions, the Honourable Maurizio Bevilacqua. He is accompanied by Mr. Kevin Lynch, Deputy Minister of Finance, who we know from previous incarnations, notable as Deputy Minister of Industry. As well, we have before us Mr. Rudin and Mr. DeVries from the Department of Finance.

Honourable senators, I invite the Secretary of State for International Financial Institutions to make his opening statement.

**Hon. Maurizio Bevilacqua, Secretary of State, (International Financial Institutions):** Honourable senators, I appreciate this opportunity to meet with you to review the purpose and performance of a number of federally funded foundations. Within this broader policy context, I also want to address issues such as accountability, oversight and the booking of funds, recently raised by the Auditor General.

Let me first interject a personal note. While I am new to the portfolio of Secretary of State for International Financial Institutions, I am no stranger to the important role of parliamentary committees. As former Chair of the Finance Committee in the Other Place, I appreciate the important role that you play in dealing with important issues confronting our country. I appreciate your hard work and the valuable insight you bring.

I would like to underscore from the start that the government deeply respects the role of the Auditor General as a vital watchdog of the public purse. We fully share her commitment to the principle of value for money.

However, we do have different views on some issues related to foundations.

## TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 12 juin 2002

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit ce jour à 17 h 45 pour examiner le Budget des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003.

**Le sénateur Lowell Murray** (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le président:** Honorables sénateurs, vous savez que nous sommes réunis aujourd'hui afin de poursuivre notre étude du financement et de la reddition de comptes au Parlement des fondations autonomes créées par le gouvernement dans le but de mener à bien divers objectifs de politique publique. Ce thème a déjà fait l'objet d'un ou deux rapports que nous avons déposés au Sénat. Comme vous le savez, le vérificateur général, que nous avons entendu récemment à une ou deux reprises, s'est également penché sur la question.

Nous sommes heureux de recevoir pour la première fois à notre comité le secrétaire d'État aux institutions financières internationales, l'honorable Maurizio Bevilacqua. Il est accompagné de M. Kevin Lynch, sous-ministre de Finances, que nous avons déjà reçu au titre des fonctions qu'il exerçait antérieurement, en particulier celles de sous-ministre de l'Industrie. En outre, nous bénéficions de la présence de M. Rudin et de M. DeVries, du ministère des Finances.

Honorables sénateurs, j'invite le secrétaire d'État aux institutions financières internationales à prononcer sa déclaration liminaire.

**L'honorable Maurizio Bevilacqua, secrétaire d'État, (Institutions financières internationales):** Honorables sénateurs, je suis heureux d'être ici aujourd'hui pour vous parler de l'objet et du rendement d'un certain nombre de fondations financées par l'administration fédérale. Dans ce contexte stratégique plus large, j'aimerais également parler de sujets, tels que la reddition de comptes, la surveillance et la comptabilisation des dépenses, récemment soulevés par le vérificateur général.

Permettez-moi tout d'abord une note personnelle. Bien que j'ai été nouvellement nommé au portefeuille de secrétaire d'État aux institutions financières, je n'ignore pas l'importance du rôle des comités parlementaires. À titre d'ancien président du Comité des finances de la Chambre des communes je sais combien est important le rôle que vous jouez vis-à-vis des importants enjeux qui confrontent notre pays. Je sais combien vous travaillez fort et combien vos conseils peuvent être précieux.

Je tiens également à préciser d'emblée que le gouvernement respecte au plus haut point le rôle de surveillant des fonds publics exercé par le vérificateur général. Nous partageons pleinement son engagement envers le principe de l'optimisation des ressources.

Cela dit, nous ne partageons pas son avis sur certaines questions liées aux fondations.

The Auditor General has argued that, because of their arm's-length nature, the foundations lack adequate accountability to Canadians through Parliament. As well, in Chapter 1 of her April 2002 report to the House of Commons, there is a suggestion that these transfers to foundations were done to achieve a desired accounting result.

Mr. Chairman, we believe that the facts do not support this view. Rather, we feel that the foundations have been a success story about using alternate approaches to better serve the long-term interests of Canadians and address specific challenges and strategic national needs — and doing so in a way that combines a high standard of accountability and effective, non-partisan governance.

In my presentation I wish to refer to four major issues. The first is the focus on the purpose and rationale behind funding these foundations. Second, I will turn to specifics on the foundations themselves, including their structure and governance. Third, I will touch on some of the results to date delivered by key foundations. Finally, I will look ahead to areas where improvements in foundation reporting and governance can be made.

I will begin with the issue of rationale.

It is worthwhile noting that we have been open and straightforward from the start about the philosophy underlying our support for foundations. For example, in the 1997 budget speech, which launched the Canada Foundation for Innovation, we made it clear that,

The foundation represents an entirely new approach by the government to supporting innovation and research. It will be an independent corporation at arm's length from government and its members will be drawn from the research community and the private sector. They, not the government, will be responsible for spending decisions.

The decision to use this arm's length, expert-driven approach was not a matter of whim. We all recognize that Canadians live in a highly competitive global economy, driven by fast-paced technological change. This is an economy where the attributes of speed, excellence and imagination in areas, such as R&D and learning, are essential for long-term job creation and national prosperity.

This was something we heard clearly and consistently during pre-budget consultations. Canadians expect the federal government to play an active role in creating an environment that promotes this prosperity. Therefore, the question is: How could this best be done?

During a range of consultations, Canadians themselves — academic and business leaders across the country — told us that we had to invest more, and more innovatively, if we wanted Canada to become a research leader.

Le vérificateur général a estimé qu'en raison de leur indépendance les fondations ne rendent pas suffisamment de comptes aux Canadiens par l'entremise du Parlement. En outre, dans le chapitre 1 de son rapport d'avril 2002 à la Chambre des communes, il donne à entendre que ces transferts de crédits aux fondations constituaient un procédé pour accomplir certains résultats comptables.

Monsieur le président, nous considérons que cette opinion n'est pas fondée sur la réalité. Au contraire, nous pensons que les fondations sont l'aboutissement réussi de méthodes autres de servir les intérêts à long terme des Canadiens, de relever des défis particuliers et de répondre à des besoins nationaux stratégiques — et ce d'une manière qui combine un degré élevé de reddition de comptes et un cadre de régie objectif et efficace.

Dans mon exposé, je vais passer en revue quatre thèmes principaux. Premièrement, je mettrai en lumière l'objet et la raison d'être du financement de ces fondations. Deuxièmement, je parlerai des fondations elles-mêmes, en particulier de leur structure et gouvernance. Troisièmement, j'évoquerai certains des résultats réalisés jusqu'à présent par les principales fondations. Enfin, j'examinerai les possibilités d'améliorer les mécanismes de reddition de comptes et de régie des fondations.

Commençons donc par la raison d'être des fondations.

Signalons tout d'abord que nous n'avons jamais caché la philosophie qui sous-tend notre choix du mécanisme des fondations. Par exemple, dans le discours budgétaire de 1997, qui annonçait la création de la Fondation canadienne pour l'innovation, nous avons bien expliqué que:

Cette fondation illustre une toute nouvelle façon pour le gouvernement d'appuyer la recherche et l'innovation. Elle sera indépendante du gouvernement et ses membres viendront du milieu de la recherche et du secteur privé. Ce sont les fondations elles-mêmes et non le gouvernement qui décideront de l'affectation des fonds.

La décision de faire de ces fondations des organisations indépendantes dirigées par des experts n'a pas été prise sur un coup de tête. Nous savons tous que les Canadiens vivent dans une économie mondiale hautement concurrentielle, dans laquelle des changements technologiques rapides jouent le rôle de moteur. C'est une économie dans laquelle la rapidité, l'excellence et l'imagination, dans des domaines tels que la R-D et l'apprentissage sont essentiels à la création d'emplois à long terme et à la prospérité nationale.

C'est le message clair qui nous a été constamment transmis lors des consultations prébudgétaires. Les Canadiens attendent du gouvernement fédéral qu'il joue un rôle actif en vue de façonner un environnement propice. Il s'agissait donc de déterminer la meilleure façon de procéder.

Lors d'une série de consultations, les Canadiens eux-mêmes — experts et chefs d'entreprise dans tout le pays — nous ont dit que nous devions investir davantage, de manière plus imaginative, si nous voulions que le Canada devienne un chef de file dans le domaine de la recherche.



Yes, sustain the academic granting councils with their broad-based agendas, they said, but they also encouraged us to consider other types of organizations that could apply expert insight to target effectively very specific issues and challenges. That is the reason we opted for the foundation structure.

First, unlike the broadly mandated academic granting councils, each foundation, by definition, focuses on a specific area of opportunity. Second, it harnesses the insight and decision-making ability of independent boards of directors, directly experienced and knowledgeable about the issues at stake. It allows these directors to draw on, in many cases, the process of expert peer review — drawing on some of the finest scientific minds in Canada and around the world — to guide project selection and funding priorities.

There is a third advantage to the foundation approach that strongly distinguishes it from the granting council model, that is, up-front endowment funding. This was something we heard during consultations with the business and academic communities. They said we needed a funding approach that moved beyond annual parliamentary appropriations, with the risk of on-again, off-again financing.

This reflects another basic fact of today's technology-driven environment, that is, effective scientific research and development takes time. That is why leaders in these sectors urged us to apply guaranteed resources that would give the foundations the financial stability needed for comprehensive medium and long-term project planning.

There is another key advantage to this committed long-term endowment funding. It is an essential requirement if a project is to lever additional funds from other levels of government and the private sector. Should these possible contributors worry that the financial tap could be turned off midstream, they may not make commitments of their own.

I will now move to the second area of discussion: the foundations themselves and their structure, governance and controls.

Since 1997, the federal government has provided over \$7 billion to a number of research foundations or investment funds. The two largest of these bodies are the Canada Foundation for Innovation, with \$3.15 billion in funding, and the Canada Millennium Scholarships Foundation, with \$2.5 billion in funding. Both were established by specific acts of Parliament.

As well, we have also provided funding to a number of other bodies established by other public or private sector groups under the Canada Corporations Act. These include: the Aboriginal Healing Foundation, Canada Health Infoway, the Canadian Foundation for Climate and Atmospheric Science, the Green Municipal Enabling Fund, the Green Municipal Investment Fund, and Genome Canada.

Oui, continuez de soutenir les conseils subventionnaires universitaires et leurs larges programmes, disaient-ils. Mais ils nous ont également incité à envisager d'autres types d'organisations pouvant puiser dans des connaissances expertes pour cibler efficacement des enjeux et des défis très particuliers. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour la structure que sont les fondations.

Premièrement, à la différence des conseils subventionnaires universitaires, dont le mandat est vaste, chacune des fondations, par définition, se concentre sur un domaine particulier. Deuxièmement, les fondations mettent à profit les connaissances et la capacité décisionnelle des membres de leur conseil d'administration indépendant, dont chacun a une connaissance et une expérience directes des enjeux. Ces administrateurs, dans bien des cas, peuvent faire appel au mécanisme d'examen par des pairs pour les guider dans le choix des projets et les priorités de financement, et ainsi bénéficier de l'avis de certains parmi les plus brillants esprits scientifiques du Canada et du monde.

Les fondations disposent d'un troisième avantage qui les distingue du modèle des conseils subventionnaires: le financement par dotation initiale. Cela aussi nous était recommandé pendant les consultations par les milieux d'affaires et universitaires. Ils nous disaient qu'il fallait une approche du financement qui ne soit pas tributaire des crédits parlementaires votés annuellement, avec tous les risques de fluctuation que cela implique.

Cette préoccupation traduit une donnée de base du contexte actuel axé sur la technologie: la R-D scientifique prennent du temps. C'est pourquoi des personnalités éminentes de ces secteurs nous ont pressés d'accorder des ressources garanties qui donneraient aux fondations la stabilité financière requise pour une planification complète de projets à moyen et long terme.

Ce financement à long terme par dotation initiale comportait un autre avantage clé. C'est une condition essentielle pour qu'un projet puisse attirer des fonds additionnels d'autres paliers de gouvernement et du secteur privé. Si ces éventuels contributeurs devaient craindre que le robinet financier soit coupé à mi-parcours, ils seraient réticents à s'engager eux-mêmes.

Je vais maintenant passer au deuxième thème, soit les fondations elles-mêmes, leur structure, leur mode de régie et leurs mécanismes de contrôle.

Depuis 1997, le gouvernement fédéral a octroyé plus de 7 milliards de dollars à un certain nombre de fondations de recherche ou de fonds d'investissement. Les plus importantes de ces entités sont la Fondation canadienne pour l'innovation, avec une dotation de 3,15 milliards de dollars, et la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire, avec 2,5 milliards de dollars. Les deux ont été constituées par des lois fédérales.

En outre, nous avons financé un certain nombre d'organismes mis sur pied par d'autres groupes publics ou privés sous le régime de la Loi sur les corporations canadiennes. Il s'agit notamment de la Fondation autochtone de guérison, de l'Inforoute Santé du Canada, de la Fondation canadienne pour les sciences du climat et de l'atmosphère, du Fonds d'habilitation municipale vert, du Fonds d'investissement municipal vert et de Genome Canada.

There is an important point to recognize here. In the case of the two largest foundations, their objectives, structure and funding — as well as governance arrangements — were openly introduced, debated and ultimately approved by both Houses. This is hardly government by stealth or one that is trying to avoid accountability.

Moreover, for all foundations receiving funding, we have, from the beginning, worked to provide the necessary independence while ensuring that they do remain accountable for the decisions they take. That is why the government has agreements with the foundations specifying their mandates and the conditions under which they operate. The directors are fully responsible for the actions of the foundations. All are subject to annual, independently audited financial statements.

Furthermore, Parliament itself has played an active role in scrutinizing some of these foundations. For example, the president and senior management of the CFI have appeared before various Commons and Senate committees no less than 11 times since 1997.

Let us move from the questions of rationale, structure and process to the bottom-line issue: Are the foundations delivering results for the public dollars invested? To me the facts are clear and concrete. Yes, they are.

For example, the Millennium Scholarship Fund has already delivered more than \$280 million in bursaries and scholarships, helping more than 90,000 of Canada's neediest undergraduates. For clarification, perhaps we should go beyond this room and speak to those 90,000 people who have received the benefits of this scholarship fund and ask them whether it is a good fund, if they are happy about the fact that such a fund exists and whether their quality of life and standard of living have been positively impacted by this decision.

Then there is Genome Canada, which has invested more than \$290 million in genetics research. Since each genome project requires matching funding from other private and public partners, the total research investment will be \$580 million.

Mr. Chairman, you would know that leveraging public-private partnerships in this country is really an important way to generate the type of prosperity that this country requires. To build more partners into the fold speaks to a modern approach toward building the type of economy that will improve Canadians' standard of living. This is a point I believe this committee should not miss.

This funding is garnering international respect. The April 9th issue of *Science* magazine quotes the director of the U.S. National Human Genome Research Institute, Frank Collins, as saying, "Until Genome Canada, Canada did not have available the kind of funding capabilities that make it possible to be a player on the big stage."

Then there is the record of the Canada Foundation for Innovation.

Il ne faut pas perdre de vue à cet égard une considération importante, dans le cas des deux plus grandes fondations: leurs objectifs, leur structure et leur financement — de même que leurs mécanismes de régie — ont été ouvertement présentés, débattus et finalement approuvés par les deux Chambres. On ne peut pas nous reprocher d'avoir agi en catimini et d'avoir tenté de fuir nos responsabilités.

De plus, pour toutes les fondations recevant un financement, nous nous sommes efforcés depuis le début de leur donner l'indépendance nécessaire tout en assurant qu'elles aient à rendre compte des décisions qu'elles prennent. C'est pourquoi le gouvernement a signé des ententes avec les fondations précisant leur mandat et leur mode de fonctionnement. Les administrateurs sont entièrement responsables des actes des fondations. Toutes ont l'obligation de produire des états financiers annuels vérifiés par un organe indépendant.

En outre, le Parlement lui-même a joué un rôle actif dans l'examen de certaines de ces fondations. Par exemple, le président et les cadres supérieurs de la FCI ont comparu pas moins de 11 fois devant divers comités de la Chambre et du Sénat depuis 1997.

Venons-en maintenant, au-delà de la raison d'être, de la structure et des mécanismes à la question fondamentale: les résultats sont-ils à la hauteur des fonds publics investis? À mes yeux, la réponse est claire et nette: oui.

Par exemple, la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire a déjà octroyé pour plus de 280 millions de dollars de bourses d'études, aidant ainsi plus de 90 000 étudiants de premier cycle parmi les plus nécessiteux. Pour confirmation, peut-être faudrait-il aller parler à ces 90 000 étudiants qui ont bénéficié des bourses et leur demander s'ils considèrent si ce fonds est une bonne chose, s'ils sont heureux de son existence et si cette décision a amélioré leur qualité et niveau de vie.

Ensuite, il y a Génome Canada, qui a investi plus de 290 millions de dollars dans la recherche génétique. Du fait que chacun des projets de Génome Canada exige un apport équivalent d'autres partenaires publics et privés, l'investissement dans la recherche totalisera 580 millions de dollars.

Monsieur le président, vous êtes bien placé pour savoir que les partenariats publics-privés dans ce pays sont un moyen privilégié d'engendrer le type de prospérité dont notre pays a besoin. La collaboration de partenaires multiples constitue une approche moderne de la construction du type d'économie qui améliorera le niveau de vie des Canadiens. C'est là une considération que le comité ne doit pas perdre de vue.

Ce financement nous vaut le respect à l'échelle internationale. Le numéro du 9 avril du magazine *Science* cite ce propos du directeur du U.S. National Human Genome Research Institute, Frank Collins: «Avant Génome Canada, le Canada ne disposait pas de la capacité financière requise pour jouer un rôle de premier plan».

Voyons ensuite les résultats de la Fondation canadienne pour l'innovation.



In January of this year, the CFI announced investments of \$779 million for projects at 69 Canadian universities, colleges, hospitals and not-for-profit institutions. This includes research into therapies for recovery from spinal cord injury, for sustainable high-quality water supply, for the prevention and cure of cardiovascular disease, and for improved fire safety in residential and commercial buildings.

This brings direct CFI allocations to date to over \$1.5 billion. It is an investment that is already delivering bottom-line results.

For example, at the Université de Montréal, the CFI has contributed toward the purchase of state-of-the-art equipment that will allow researchers to collect, store, assess and compare blood and tissue samples from cancer patients. In doing so, the researchers are working toward new therapies and treatment strategies for women with breast and ovarian cancer.

The foundation is also investing in projects that provide the scientific research necessary to improve Canada's economic competitiveness and keep us at the forefront of new high-technology industries.

For instance, a grant from the foundation has enabled the Pacific Centre for Advanced Material and Microstructures to obtain new semiconductor processing and fabrication facilities. In these facilities at the University of British Columbia and Simon Fraser University, among others, researchers have produced, for the first time in Canada, nitride semiconductors. This innovation not only has great potential for the microelectronics industry, but also transforms the centre, like so many other CFI recipients, into a major player in the international research scene.

Mr. Chairman, I have brought these examples to light because far too many times in public life we do not share the successes that we have achieved in this country — the successes of certain policy directions. I think it is fundamental that we bring around the table an attitudinal change to celebrate success in Canada and to also bring to light to not only ourselves here but indeed to Canadians that there are great things being achieved in this country, and they need to be highlighted. Canadians need to know that the funding and the investments that we make as a government — after all, it is their tax money that we have to responsibly invest — makes sense.

I would like to bring to my position as Secretary of State for Financial Institutions an agenda to tell Canadians exactly what this government and all of us together as parliamentarians have been able to achieve for the people of Canada. It will be a constant theme during my term as Secretary of State for Financial Institutions.

Incidentally, I said that CFI direct investment now totals \$1.5 billion. Again, this is just part of the story.

En janvier dernier, la FCI a annoncé des investissements de 779 millions de dollars pour des projets devant être menés dans 69 universités, collèges, hôpitaux et établissements sans but lucratif du Canada. Ces projets comprennent des initiatives de recherche sur le traitement des lésions de la moelle épinière, sur l'approvisionnement durable en eau de grande qualité, sur la prévention et la guérison des maladies cardiovasculaires et sur l'amélioration de la sécurité-incendie dans les édifices résidentiels et commerciaux.

Cela porte à plus de 1,5 milliard de dollars l'investissement direct de la fondation. Cet investissement apporte déjà des résultats très concrets.

Par exemple, à l'Université de Montréal, la fondation a contribué à l'achat de matériel de pointe qui permettra aux chercheurs de prélever, d'entreposer, d'analyser et de comparer des échantillons de tissus et de sang de patients cancéreux. Les chercheurs peuvent ainsi travailler à la mise au point de nouveaux traitements ou stratégies thérapeutiques pour les femmes atteintes du cancer du sein ou des ovaires.

La fondation investit également dans des projets qui donnent lieu à la recherche scientifique nécessaire pour accroître la compétitivité économique du Canada et nous maintenir à la pointe des nouvelles industries de haute technologie.

Par exemple, une subvention de la fondation a permis au Pacific Centre for Advanced Material and Microstructures de se doter de nouvelles installations de fabrication et de traitement de semi-conducteurs. Dans ses locaux, situés notamment à l'Université de la Colombie-Britannique et à l'université Simon Fraser, des chercheurs ont produit, pour la première fois au Canada, des semi-conducteurs à base de nitrure. Cette innovation est non seulement très prometteuse pour le secteur de la micro-électronique, mais elle transforme également le centre, comme tant d'autres bénéficiaires de la fondation, en un acteur de premier plan sur la scène internationale de la recherche.

Monsieur le président, j'ai mis en lumière ces exemples car trop souvent dans la vie publique on passe sous silence nos réussites dans ce pays, le succès de certaines orientations politiques. Je pense qu'il est fondamental d'opérer un changement de mentalité afin de célébrer les réussites canadiennes et prendre conscience et faire réaliser aux Canadiens les grandes choses qui se font chez nous. Il faut que les Canadiens sachent que le financement et les investissements effectués par leur gouvernement — après tout, c'est l'argent de leurs impôts que nous devons investir de manière responsable — remplissent leur but.

Je me fixe pour tâche dans mes fonctions de secrétaire d'État aux institutions financières d'expliquer exactement aux Canadiens ce que ce gouvernement, et nous tous ensemble à titre de parlementaires, avons réussi à accomplir pour les Canadiens. Ce sera le thème constant de mon mandat de secrétaire d'État aux institutions financières.

Incidentement, j'ai dit que l'investissement direct de la FCI totalise maintenant 1,5 milliards de dollars, mais ce chiffre ne représente qu'une partie du tableau.

Canadians will actually see close to \$4 billion in research activity leveraged, because of the contributions to the research projects by other private- and public-sector funding partners. This reinforces the point I made earlier, Mr. Chairman, about how up-front funding can deliver major benefits through the power of leveraging.

Incidentally, this is also an appropriate moment to address another concern raised in the latest report by the Auditor General: the fact that the “up front grants used to establish the foundations often occur near the end of the government’s fiscal year to achieve a so-called desired accounting result.

There is no coincidence here; neither is there any fiscal game-playing. What you are seeing is simply bottom-line proof of the government’s commitment to responsible financial stewardship. Even when it comes to important national objectives — such as helping students, or scientific and medical research — our government will not commit funding unless we are certain that we have the resources to do so. This has been part of our prudent approach to budget planning right from the beginning.

Mr. Chairman, I spent five years as Chair of the Finance Committee in the other place, and this is precisely what Canadians called for. Every single pre-budget consultation that I held in those five years, every single report spoke to the reality that Canadians want their government to be fiscally responsible. That is why, in many cases, our foundation grants were made close to the financial year-end, because that is the time when we can be sure that the money is available without jeopardizing our balanced budget.

Mr. Chairman, I know that your committee has questions to raise, but before concluding, let me make one further point, emphasizing that the federal government remains sensitive and open to the Auditor General’s concern about the issues of oversight and accountability. We know that improvements can always be made. That is why we are examining ways to address specific issues, including requirements for public corporate plans, annual performance reports and independent evaluation reports.

The government will continue to explore all avenues for improvement, in partnership with the Auditor General, all stakeholders and Parliament. I personally look forward to any recommendations that this committee may have.

At the same time, we feel we should not put at risk the ability of the foundations to make effective, timely and expert decisions on the investments Canada needs for a stronger, more innovative economy. The government’s investments in science are an important part of our agenda.

In conclusion, honourable senators, let me summarize some of the key reasons why we feel the foundations we have established or fund warrant your continued support.

Les Canadiens bénéficient en fait d’une activité de recherche proche de 4 milliards de dollars grâce aux contributions à ces projets venant d’autres partenaires des secteurs privé et public. Cela confirme ce que je disais plus tôt, monsieur le président, à savoir que le financement par dotation initiale permet d’exercer un effet de levier particulièrement avantageux.

Cela m’amène à une autre observation formulée dans le dernier rapport du vérificateur général, à savoir le fait que les subventions initiales servant à mettre sur pied les fondations sont souvent octroyées en fin d’exercice pour obtenir un certain résultat comptable.

Ce n’est pas là une coïncidence ni un subterfuge financier. C’est simplement la preuve de la volonté du gouvernement d’assurer une gestion financière saine. Même quant il s’agit d’objectifs nationaux importants — comme l’aide aux étudiants ou à la recherche médicale scientifique — notre gouvernement n’engage pas de fonds dont il n’est pas certain de pouvoir disposer. Cela fait partie de l’approche prudente que nous avons adoptée depuis le début en matière de planification budgétaire.

Monsieur le président, j’ai passé cinq années comme président du Comité des finances des communes et c’est précisément ce que les Canadiens réclamaient. Chacun des rapports que nous rédigeons suite aux consultations prébudgétaires au cours de ces cinq années répercutait la réelle aspiration des Canadiens à une gestion financière responsable. C’est pourquoi, dans bien des cas, les subventions aux fondations étaient débloquées en fin d’exercice, car ce n’est qu’à ce moment que nous étions certains de pouvoir disposer de ces sommes sans menacer l’équilibre budgétaire.

Monsieur le président, je sais que les membres de votre comité ont des questions à poser. Mais avant de conclure, j’aimerais souligner que le gouvernement est sensible à la préoccupation exprimée par le vérificateur général sur le plan de la surveillance et de la reddition de comptes. Nous savons qu’il y a toujours place pour l’amélioration. C’est pourquoi nous explorons les moyens de calmer certaines craintes, notamment par la publication des plans d’activités, des rapports annuels sur le rendement et les rapports d’évaluation indépendants.

Le gouvernement continuera d’explorer toutes les améliorations possibles, de concert avec le vérificateur général, toutes les parties intéressées et le Parlement. Personnellement, j’attends impatiemment les recommandations que votre comité pourrait formuler à ce sujet.

Toutefois, nous pensons qu’il ne faut pas mettre en péril la capacité des fondations de prendre en temps voulu des décisions éclairées quant aux investissements dont le Canada a besoin pour créer une économie plus dynamique et plus novatrice. Les investissements du gouvernement dans la science constituent un volet important de notre programme.

En conclusion, honorables sénateurs, permettez-moi de résumer les principales raisons pour lesquelles nous estimons que les fondations mises sur pied ou financées par le gouvernement méritent votre soutien durable.



The decisions to provide funding to arm's-length organizations was debated and approved by Parliament, which thus agreed that they could serve a vital public service role. Decisions about what projects are to be funded are made by panels of experts in the field. Providing funding upfront ensures stability and allows the directors of the foundations to leverage funds from the private sector and other levels of government.

Most important, public money is not being put at risk. Parliament authorized the use of these funds in areas that virtually all Canadians see as important to our economic and social future. Annual audited reports are prepared by all organizations.

Given these attributes, I hope you will agree that the organizations we have established indeed are truly foundations for our national economic success.

We will be glad to answer your questions.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Bevilacqua, for a very cogent and clear statement of the government's position on these matters.

I should say that the committee has never considered, much less commented in any critical or adverse way, on the particular activities that these foundations are engaged in. I am glad you put something of their good work on the record tonight.

The question for us is, are all these good things possible because these foundations are at arm's length from the government and Parliament? If so, what does that say about government and Parliament?

**Mr. Bevilacqua:** Honourable senators, it says that government and Parliament have made a wise decision to establish these foundations.

**The Chairman:** Is it not about our relevance, Mr. Bevilacqua? In the new areas of economic and technological challenge facing the country, are we not equipped to do them in the traditional way, through departments and responsible ministers or agencies that are closer in their responsibility and accountability to Parliament? Must we set up arm's-length foundations, such as you have described here, to do these things competently?

**Mr. Bevilacqua:** Mr. Chairman, you used an interesting word: "traditional." You are right. We live in an era where government must also review the way we do things.

There is nothing wrong with perhaps departing from traditional ways of doing things. These arm's-length organizations provide us with another avenue by which we can seek expert advice and focus on specific areas. Second, I am attracted to the great potential it provides for leveraging.

La décision de verser des fonds à ces organismes autonomes a été débattue et approuvée par le Parlement, lequel convenait ce faisant qu'il pouvait jouer un rôle vital de services publics. Les projets retenus pour financement sont choisis par des comités d'experts. L'octroi de fonds initiaux assure la stabilité et permet aux administrateurs des fondations de solliciter d'autres fonds auprès du secteur privé et d'autres paliers de gouvernement.

En outre, et c'est primordial, les fonds publics ainsi investis ne risquent pas d'être perdus. Le Parlement a autorisé l'utilisation de ces fonds dans des secteurs que pratiquement tous les Canadiens estiment importants pour l'avenir de notre société et de notre économie. Toutes les fondations présentent des rapports annuels vérifiés.

Compte tenu de ces garanties, vous conviendrez avec moi, j'espère, que les structures établies par notre gouvernement constituent véritablement l'assise de notre réussite économique nationale.

Nous nous ferons un plaisir de répondre à vos questions.

**Le président:** Merci, monsieur Bevilacqua, de cet énoncé très clair et réfléchi de la position gouvernementale dans ce domaine.

Je signale que le comité ne s'est jamais penché sur les activités de ces fondations et ne les a certainement pas critiquées. Je suis heureux que vous ayez fait état ce soir de certains de leurs accomplissements.

La question qui se pose à nous est de savoir si toutes ces bonnes choses sont possibles uniquement parce que ces fondations sont autonomes par rapport au gouvernement et au Parlement? Dans l'affirmative, que cela implique-t-il sur le plan des capacités du gouvernement et du Parlement?

**M. Bevilacqua:** Honorables sénateurs, cela implique que le gouvernement et le Parlement ont pris une sage décision en créant ces fondations.

**Le président:** Cela ne met-il pas en question notre raison d'être, monsieur Bevilacqua? Face aux nouveaux défis économiques et technologiques qui confrontent le pays, ne sommes-nous pas équipés pour agir de la manière traditionnelle, par le biais de ministères ou d'organismes et de ministres responsables directement devant le Parlement? Faut-il mettre sur pied des fondations indépendantes, comme celles que vous avez décrites ici, pour faire ce travail avec compétence?

**M. Bevilacqua:** Monsieur le président, vous avez employé un mot intéressant: «traditionnel». Vous avez raison. Nous vivons à une époque où le gouvernement doit remettre en question la façon de faire les choses.

Il n'y a rien de mal à déroger aux façons de faire traditionnelles. Les fondations indépendantes nous fournissent un autre moyen de rechercher des avis experts et d'agir dans des domaines particuliers. Deuxièmement, je trouve attrayant le gros effet multiplicateur qu'elles offrent.

We live in an era where change is rapid. One often hears the phrase today that the only constant thing is change. That is so true. Boards of directors and individuals involved in these organizations provide us with their expertise. They do it above and beyond our role as government.

I believe you need to access resources — intellectual, financial, and otherwise — from across society. Government needs to be open to that. We should rid ourselves of the notion that we must be tied to traditional ways of doing things. We should welcome the fact that these foundations have been created. They are doing great work. That is what Canadians care about.

If I went to a Canadian and said, “For every dollar the federal government is going to spend, we are going to generate an extra two or three” — I will be parochial for a moment — in my riding they would not applaud that. Canadians think outside the proverbial box. We need to create other avenues to achieve the same end.

I often put myself in the shoes of the ordinary Canadian who looks at government and says, “What is the government doing? Should the government be involved in every single decision?” First, we are involved in these decisions because it was an act of Parliament that created at least three of those foundations. We recognize the benefits of moving in that direction.

I set that out clearly in my comments. There is accountability, leveraging and focusing on specific areas and generating results. The generation of results is key.

**The Chairman:** Departing from the traditional ways is an open and interesting area for debate. Perhaps some senators will take it up.

**Senator Bolduc:** Mr. Bevilacqua, we are happy that you are here, because you had the interesting experience as the Chairman of the Finance Committee on the other side. I have had occasion to look at your reports often. I believe your appointment is a good one.

In the last 10 or 15 years, we have expanded our delivery mechanism or processes. When I was a young man, in the 1930s, we had the ministers, the departments, a few staff agencies like Treasury Board and the cabinet and that was it. At the end of the 1930s, we began to have a few governmental corporations, but mostly regulatory bodies.

In the 1940s, we had government corporations for the war period. Then we developed departmental corporations, governmental corporations and Crown companies. It continued.

In the 1970s and 1980s, we maintained the postulate of efficiency on one side and responsible government on the other. We delegated much more than in the traditional way. We added new machinery, such as the special agencies and later, the foundations.

Nous vivons à une époque de mutations rapides. On entend souvent l'expression: «Le changement est la seule constante». C'est tellement vrai. Les administrateurs et employés de ces organisations nous apportent leurs connaissances expertes. Cette fonction vient compléter le rôle du gouvernement.

Je pense que nous devons mettre à contribution les ressources — intellectuelles, financières et autres — de toute la société. L'administration doit être ouverte à cela. Il ne faut pas être esclave de la façon traditionnelle de faire les choses. La création de ces fondations mérite d'être saluée. Elles font un excellent travail. C'est cela qui compte pour les Canadiens.

Si j'allais voir un Canadien de ma circonscription — ayons l'esprit de clocher un moment — pour lui dire: «Pour chaque dollar que le gouvernement fédéral va dépenser, nous allons en générer deux ou trois autres», il applaudirait. Les Canadiens sont ouverts aux solutions non conventionnelles. Il faut créer d'autres moyens de parvenir à la même fin.

Je me mets souvent à la place du Canadien ordinaire qui considère le gouvernement et demande: «que fait le gouvernement? le gouvernement est-il seul à pouvoir prendre une décision?» Tout d'abord, nous avons un rôle dans ces décisions de par le fait que c'est une loi du Parlement qui a créé au moins trois de ces fondations. Nous connaissons les avantages de ce mécanisme.

Je l'ai indiqué clairement dans mon exposé. Il y a la responsabilité, l'effet de levier, la concentration sur des secteurs spécifiques et la production de résultats. L'essentiel est de produire des résultats.

**Le président:** L'abandon des méthodes traditionnelles est un intéressant sujet de débat. Peut-être quelques sénateurs voudront-ils s'en saisir.

**Le sénateur Bolduc:** Monsieur Bevilacqua, nous sommes heureux de vous voir car vous bénéficiez de l'expérience intéressante d'avoir présidé le Comité des finances de l'autre chambre. J'ai souvent eu l'occasion de lire vos rapports. Je trouve votre nomination une décision heureuse.

Au cours des 10 ou 15 dernières années, des mécanismes administratifs nouveaux ont vu le jour. Lorsque j'étais un jeune homme, dans les années 30, il y avait des ministres, des ministères, quelques organes centraux comme le Conseil du Trésor et le Cabinet, et c'était tout. Vers la fin des années 30, on a commencé à créer quelques sociétés d'État, mais surtout des organes de réglementation.

Dans les années 40, des sociétés d'État ont été créées pour l'effort de guerre. Ensuite, il y a eu les sociétés ministérielles, les sociétés publiques et les sociétés de la Couronne. Le mouvement s'est poursuivi.

Au cours des années 70 et 80, on a maintenu le double postulat, celui de l'efficacité d'un côté et celui de la responsabilité gouvernementale de l'autre. On a commencé à déléguer beaucoup plus que par le passé. On a créé de nouveaux mécanismes, tels que les organismes de services spéciaux et, plus tard, les fondations.



Having been in the civil service for nearly 40 years, I have seen that change. I do not disagree with the variety of delivery mechanisms. Those are not the problem. There are many good things in a variety of mechanisms and processes to deliver public services in a more efficient way. We must consider other aspects of responsible administration.

In the report, the Auditor General saw three difficulties.

[Translation]

Communication of information to Parliament and the public must be improved.

[English]

That is to say that there is room for improvement in the communication of information to Parliament and the public. Second, the system of external auditing is insufficient. Third, there is an absence of ministerial oversight.

I know what your answer will be to that. I listened carefully to what you said. You made a good case for the foundations. The other side also has good points.

Outside of the annual report of the foundations, what information do we have? We receive reports once a year. That is almost all we have. Do you agree with the weaknesses that the Auditor General found? I know in your presentation you said that you do not agree.

The auditor general said three important things.

[Translation]

External auditing is lacking.

[English]

Financial statement auditing is one thing, but a real auditing, as the Auditor General does with departments and other organizations, is another matter. You will not find that in the report of a private foundation.

I am not the minister supervising those organizations. However, I am certain that you and Mr. Martin both said that your reasoning was, "We are dealing with matters of research and innovation and we will give that to the scientists. They know the business better than we, and they will do a good job." Do you think that you had a real oversight of the business while they were operating over the last two years?

**Mr. Bevilacqua:** Honourable senators, there again, we need to perform evaluations. Those are available. I do not wish to leave honourable senators with the impression that somehow we think the Auditor General is 100 per cent wrong. The reason I came here this evening was not only to give you my side of the story, but also to listen to what you have to say. It is important for me to hear your views on this issue.

Ayant travaillé dans la fonction publique pendant près de 40 ans, j'ai assisté à ces changements. Je ne suis pas opposé à la diversité des mécanismes de prestation de services. Le problème n'est pas là. Il y a quantité d'avantages à disposer d'une diversité de mécanismes et de processus pour fournir les services publics de manière plus efficiente. Mais il ne faut pas perdre de vue d'autres aspects de la responsabilité administrative.

Dans son rapport, la vérificatrice générale discernait trois difficultés.

[Français]

La communication de l'information au Parlement et au public doit être améliorée.

[Traduction]

Autrement dit, il y a lieu d'améliorer la communication de l'information au Parlement et au public. Deuxièmement, le système de vérification externe laisse à désirer. Troisièmement, il y a un manque de supervision ministérielle.

Je sais ce que vous répondrez à cela. Je vous ai écouté attentivement. Vous avez fait valoir de bons arguments en faveur des fondations. La partie adverse a également de bons arguments.

De quels renseignements disposons-nous, en dehors du rapport annuel des fondations? Nous recevons des rapports une fois par an. Nous n'avons presque rien d'autre. Admettez-vous les faiblesses décelées par la vérificatrice générale? Je sais que vous avez dit ne pas être d'accord dans votre exposé.

La vérificatrice générale a dit trois choses importantes.

[Français]

La vérification externe est insatisfaisante.

[Traduction]

La vérification des états financiers est une chose, mais une véritable vérification approfondie, comme celle que le vérificateur général mène auprès des ministères et autres organismes, en est une autre. Le rapport d'une fondation privée n'est soumis à rien de tel.

Je ne suis pas le ministre de tutelle de ces organisations. Cependant, je suis sûr que le raisonnement suivi par M. Martin et vous-même consistait à dire: «Dans ces questions de recherche et d'innovation, laissons faire les scientifiques. Ils connaissent ces choses mieux que nous et feront un bon travail». Pensez-vous avoir pu exercer une supervision réelle de leurs activités au cours des deux dernières années?

**M. Bevilacqua:** Honorables sénateurs, là encore il s'agit d'effectuer des évaluations. Il y en a déjà eu. Je ne veux pas vous donner l'impression que nous considérons que la vérificatrice générale se trompe à 100 p. 100. La raison de ma présence ce soir n'est pas seulement de défendre mon point de vue mais consiste aussi à écouter vos avis. Votre point de vue sur cette question est important.

A number of things provide us with an opportunity to analyze exactly what these foundations are doing. First, you can access their business plan and their corporate report. Of course, there is the audit, as you correctly pointed out.

As well, the fact they can come in front of a this committee speaks to the fact that they must meet the standards set for them as well, because I know this committee to be an influential committee and one that does thorough work. If the president of one of the foundations appears in front of you, you will have in your hands various reports and you will ask the questions that will make them responsible for their activities as presidents and members of boards of directors.

I want to also say that the government agreed with the Auditor General that some strengthening of the accountability was beneficial, and have taken some steps to do so in the development of funding agreements. As you know, we have funding agreements with these foundations.

There is the submission of business plans to the responsible minister. There is the minister's ability to undertake compliance audits and program evaluations, as well as the provision for a possible return of funds to the Consolidated Revenue Fund in the event of a windup. I know this is an issue raised in this committee as well. There are things in place.

Mr. Chairman, I would look at this as a great opportunity for your committee to exercise an important role in relation to this particular issue. This committee can take on a role to see if in fact these foundations are working, how well they are working and to also have an opportunity to have them appear and talk about their successes and some of their challenges. Of course, as well, you can access their audited statements for those who want to see the books.

Many opportunities are coming up as a result of these new structures. Always remember though that these foundations are working for Canadians. When I was travelling the country as Chair of the Finance Committee I had the sense that these foundations had a great deal of support from the Canadian public because they were dealing with areas that were of deep concern to them.

**Senator Bolduc:** In the case of the two that you emphasized, there is legislation establishing those organizations. However, the others were established by the Corporations Act and such things. The only guideline that you gave was the agreement with them.

**Mr. Bevilacqua:** Yes.

**Senator Bolduc:** Their constitution is really the agreement. I can understand that at the beginning of those new mechanisms you decided to go one by one and not attempt to make a general framework. You decided to say that Genome Canada will be this way, will have that type of agreement. The Auditor General said in the case of those delegated organizations there is a lot of difference between the agreements in terms of the framework of accountability. That puzzles me a bit.

Il existe pour nous plusieurs possibilités d'analyser exactement ce que font les fondations. Premièrement, vous avez accès à leurs plans d'activité et à leurs rapports annuels. Ensuite, comme vous l'avez signalé, il y a la vérification.

Ensuite, le fait qu'elles puissent être convoquées par votre comité signifie qu'elles devront respecter les normes qu'on leur fixe, car je sais que votre comité est influent et fait un travail minutieux. Si le président de l'une des fondations comparaît devant vous, vous aurez en main divers rapports et vous pourrez leur poser des questions telles que leurs représentants auront à vous rendre compte de leurs actes en tant que présidents et administrateurs.

J'ajoute aussi que le gouvernement a reconnu, suivant en cela la vérificatrice générale, qu'il serait bénéfique de renforcer la reddition de comptes et a pris des mesures en ce sens, avec notamment la signature d'accords de financement. Comme vous le savez, nous avons des accords de financement avec ces fondations.

Il y a donc la présentation de plans d'activités au ministre de tutelle. Il y a la faculté du ministre d'effectuer des vérifications de conformité et des évaluations de programmes, ainsi que la restitution éventuelle au Trésor des fonds en cas de liquidation. Je sais que votre comité a également soulevé ce problème. Des mécanismes sont en place.

Monsieur le président, je considère qu'il y a là une excellente occasion pour votre comité de jouer un rôle important dans ce domaine. Votre comité peut se donner pour rôle de scruter le fonctionnement de ces fondations, les convoquer à comparaître pour faire le point de leur action. En outre, bien sûr, vous aurez accès aux états financiers vérifiés, pour ceux d'entre vous qui veulent voir les comptes.

Ces nouvelles structures ouvrent quantité de possibilités. N'oubliez pas que ces fondations sont au service des Canadiens. Lorsque je sillonnais le pays à titre de président du Comité des finances, j'ai retiré l'impression que ces fondations rencontraient un vaste soutien de la part du public canadien car elles s'occupent de sujets qui l'intéresse au plus haut point.

**Le sénateur Bolduc:** Dans le cas des deux principales fondations, elles ont été créées par une loi. Cependant, les autres ont été formées sous le régime de la Loi sur les sociétés, ce genre de choses. Leurs seules lignes directrices résident dans l'accord passé avec elles.

**M. Bevilacqua:** Oui.

**Le sénateur Bolduc:** Cet accord constitue en fait leurs statuts. Je peux comprendre que vous ayez décidé de procéder au cas par cas initialement, sans tenter de créer un cadre général. Vous avez donné telle structure à Genome Canada, sur la base de tel type d'accord. La vérificatrice générale a relevé énormément de différences entre les accords passés avec les différentes fondations sur le plan de la reddition de comptes. Cela me surprend un peu.



Is it the time, in your opinion, to modify the Financial Administration Act so that you can put into it some framework of accountability for that general type of organization?

**Mr. Bevilacqua:** That is an interesting point. We, of course, will take your point into consideration. There is no question that we are always trying to improve agreements. In some cases, it will have to be done through the funding agreements themselves. In the other three we have to do it through legislation.

If I may, Mr. Chairman, I will go back to some of the things I did in my 13 years in public life. The same thing applies to this. When I was Parliamentary Secretary to Minister Axworthy during social security review, we were quite busy redesigning Canada's social security and safety net. There were those who said that the cookie-cutter approach may in fact, apply very well. I was not one of them. I felt that flexibility in an economy like ours or in any kind of relationship — be it government and business, private and not-for-profit sector — must be in there. A cookie-cutter approach cannot be used for all the deals that are made with organizations like this. However, I understand what you are saying.

**Senator Bolduc:** We did that when we established the Financial Administration Act. From the traditional government administration to what we used to call the "modern" one in the 1960s, we decided to have a Financial Administration Act with various annexes. There was an annex for the Parliament Corporation, another one for the government corporation and another one for the Crown companies. It was decided that some administrative regulatory commissions would be considered a department, and things like that. We did make that effort.

Now I know it is much more diversified, but what I think we should concern ourselves with only two or three basic principles of public administration — be it in the department or in a foundation or anywhere. First, there is the competence of the people. To find out who is the most competent to do the job a competition can be conducted. In that way we can build a competent civil service in the Ministry of Finance and in the Ministry of Foreign Affairs in Canada just like that old traditional system. That is why I am convinced that it is good for everyone.

That is one of the basic principles. The second principle involves ethics and impartiality in the public service otherwise it is patronage. If you know the administration of Canada like I do, you have to be sure that the frailty of human nature will be framed in such a way that it will work.

Third, we must have political supremacy in Canada, and the only way to do it is to have accountability. Some ways of doing accountability have been proposed by the Auditor General. For example, there are 12 recommendations. Would you agree to look at those 12 recommendations? I look at them; I think they are very serious. I would like you to tell me if you are ready to look at the 12 recommendations in 137, 149, 154, 162, 163, 164, 169, 181, 101, 115, 116 and 117.

Ne pensez-vous pas qu'il est temps de modifier la Loi sur la gestion des finances publiques de façon à ériger un cadre général de reddition de comptes pour ce type d'organisations?

**M. Bevilacqua:** C'est une idée intéressante. Nous allons évidemment y réfléchir. Il va de soi que nous cherchons toujours à améliorer les accords. Dans certains cas, il faudra procéder par le biais des accords de financement eux-mêmes. Dans le cas des trois autres, il faudra pour cela une loi.

Si vous le permettez, monsieur le président, je rappellerai certaines choses que j'ai faites au cours de mes 13 années de vie publique. Le même enseignement s'en dégage. Lorsque j'étais secrétaire parlementaire du ministre Axworthy, lors de l'examen de la sécurité sociale, nous nous sommes attaqués à la refonte du filet de sécurité sociale du Canada. D'aucuns estimaient qu'un gabarit unique marcherait très bien. Je ne faisais pas partie de ceux-là. J'estimais que, dans une économie comme la nôtre, la flexibilité devait prévaloir dans toute relation — que ce soit avec le secteur privé ou le secteur sans but lucratif. Il n'y a pas de solution unique que l'on puisse utiliser pour tous les accords avec des organisations comme celles-ci. Cependant, je comprends où vous voulez en venir.

**Le sénateur Bolduc:** C'est ce que nous avons fait en promulguant la Loi sur la gestion des finances publiques. En passant de l'administration gouvernementale traditionnelle à ce que nous appelions la gestion «moderne» dans les années 60, nous avons adopté une loi sur la gestion des finances publiques comportant diverses annexes régissant les différentes entités. Il y en avait une pour le Parlement, une pour les administrations gouvernementales et une pour les sociétés d'État. On a décidé que certaines commissions de réglementation administrative seraient considérées comme un ministère, ce genre de choses. Nous avons fait cet effort.

Je sais que maintenant c'est beaucoup plus diversifié, mais il me semble que deux ou trois principes fondamentaux d'administration publique devraient s'appliquer aux fondations du personnel. Premièrement, il y a la compétence du personnel. Pour déterminer qui est le plus compétent pour un poste, on organise un concours. C'est ainsi que l'on construit une fonction publique compétente, que ce soit au ministère des Finances ou à celui des Affaires étrangères, tout comme dans l'ancien système traditionnel. C'est pourquoi je suis convaincu que c'est bon pour tout le monde.

Voilà l'un des principes fondamentaux. Le deuxième est la déontologie et l'impartialité du service public, faute de quoi on devient victime du clientélisme. Si vous connaissez l'administration canadienne comme moi, vous savez qu'il faut se prémunir contre la fragilité de la nature humaine.

Troisièmement, il faut la suprématie politique au Canada, et la reddition de comptes est la seule façon de l'assurer. La vérificatrice générale a proposé quelques mécanismes en ce sens. Par exemple, elle formule 12 recommandations. Accepteriez-vous de réfléchir à ces 12 recommandations? Elles me paraissent tout à fait sérieuses. Pouvez-vous me dire si vous êtes prêts à envisager les 12 recommandations formulées aux paragraphes 137, 149, 154, 162, 163, 164, 169, 181, 101, 115, 116 et 117.

**The Chairman:** Has the government made any response to those recommendations through the minister, or officials?

**Senator Bolduc:** Since you are in finance you probably were the author of that budgetary plan. It is a well-structured document. Your answers to the Auditor General sometimes are that you do not agree with her view and that is all. I am not satisfied with that kind of answer, because I used to have some like that, too.

**Mr. Bevilacqua:** First, I want to thank you for giving us sort of a trip down memory lane of all the changes from the 1930s, 1940s, 1950s, 1970s, and 1980s. I am always ready and willing to learn from people who have been around longer than I have.

On the three issues that you raised about the competence of people as a principle and the issues of ethics and accountability, you will not get disagreement from any of us here. These are principles that we do not need to embrace. They are part of who we are as a department.

In reference to the other question, as you know, I have been on this job for nine days. I will let the deputy minister respond to the issue about our response to the Auditor General's report.

**Mr. Kevin G. Lynch, Deputy Minister, Department of Finance:** We actually have responded to the AG's report. We are working with the Auditor General and the Auditor General's office. In the last number of years we have consulted with the accounting profession on this issue. It is an evolving area in terms of public-private partnerships, as the secretary of state says. It is an area where all of us are learning and evolving.

If we are going to do new things, we have to find mechanisms to do it. That discussion is ongoing. The Auditor General has made some suggestions. The Accounting Standards Board is looking at that. They are debating it now and are expecting to come forward in a couple of years. We are having discussions with the Auditor General and with the office of the Comptroller General. We are all trying to find ways that keep the essential nature of these foundations, which allows us to do things in a much more innovative flexible way than we were able to do them in the past.

**Senator Bolduc:** In the budget plan you that you had consulted two large auditing firms and that they agreed with you. They are in a conflict of interest because we have so few of those firms in Canada and they want to have contracts. It is a good thing to have their views but to say that we agree with them is another matter.

**Mr. Bevilacqua:** I have raised these points already but I will repeat them because you once again asked the question. On the submission of the business plans to the responsible minister and the minister's ability to undertake compliance audits, these two issues speak to a concern you have and with which I agree. Others concerns include the undertaking of program evaluations and the provision for a possible return of funds to the Consolidated Revenue Fund in the event of a windup. We are moving there already. Some of these are issues that you obviously care about.

**Le président:** Le gouvernement a-t-il répondu à ces recommandations, par l'entremise du ministre ou de responsables?

**Le sénateur Bolduc:** Puisque vous êtes aux Finances, vous êtes probablement l'auteur de ce plan budgétaire. C'est un document bien structuré. Mais parfois vous répondez à la vérificatrice générale que vous n'êtes pas d'accord avec elle, et c'est tout. Je ne suis pas satisfait de ce genre de réponse, car moi aussi j'en recevais de cette sorte.

**M. Bevilacqua:** Je vous remercie, tout d'abord, de nous avoir emmené dans ce voyage à travers le temps jusqu'années 30, 40, 50, 70 et 80. Je suis toujours disposé à puiser dans l'expérience de mes aînés.

Aucun d'entre nous ici ne contestera les trois principes que vous avez énoncés, soit la compétence, la déontologie et la responsabilité. Nous n'avons pas à les épouser, ils sont déjà les nôtres au ministère.

Pour ce qui est de l'autre question, comme vous le savez, je ne suis en fonction que depuis neuf jours. Je laisserai le ministre parler de notre réponse au rapport de la vérificatrice générale.

**M. Kevin G. Lynch, sous-ministre, ministères des Finances:** Nous avons réagi au rapport de la vérificatrice générale. Nous nous concertons avec elle et avec ses services. Nous avons également consulté à ce sujet la profession comptable ces dernières années. Comme le secrétaire d'État l'a indiqué, les partenariats publics et privés sont un mécanisme qui évolue. Nous tous devons apprendre et évoluer.

Si l'on va faire des choses nouvelles, il faut trouver des mécanismes pour cela. Le débat se poursuit. La vérificatrice générale a formulé quelques suggestions sur lesquelles le Conseil des normes comptables se penche actuellement. Il prendra position dans deux ans. Nous nous concertons avec le bureau du vérificateur général et celui du contrôleur général. Nous cherchons tous des façons qui préservent la nature essentielle de ces fondations, lesquelles nous permettent de faire les choses de manière beaucoup plus novatrice et flexible que par le passé.

**Le sénateur Bolduc:** Dans le plan budgétaire, vous avez indiqué avoir consulté deux grands cabinets comptables et qu'ils sont d'accord avec vous. Ils sont en conflit d'intérêts car ces cabinets sont en très petit nombre au Canada et ils veulent avoir des contrats. Demander leur avis est une bonne chose, mais se réfugier derrière celui-ci en est une autre.

**M. Bevilacqua:** Je répéterai ce que j'ai déjà dit à ce sujet car vous avez une fois de plus posé la question. La présentation des plans d'activité au ministre de tutelle et la faculté de ce dernier de réaliser des vérifications de conformité répondent à une préoccupation que vous et moi partageons. D'autres mesures sont la réalisation d'évaluation des programmes et le reversement éventuel des fonds au Conseil du Trésor en cas de liquidation. Nous faisons déjà tout cela et cela répond aux préoccupations qui vous tiennent manifestement à coeur.



[Translation]

**Senator Ferretti Barth:** My question is about transparency. It is often talked about in the papers, even in the national caucus and such places. You mentioned in your presentation that taxpayers need to be informed both about the goals and the performance of these foundations, because they require large public investments. What type of process did you put into place in order to increase the transparency of the workings of the foundations?

If you consider these issues to be important, is it because you found deficiencies in this regard or a lack of information?

[English]

**Mr. Bevilacqua:** You ask a relevant question in the sense that, in the final analysis, what is government and governing all about? It is about providing the very best we can as parliamentarians to the people of Canada; it is also about letting the people of Canada know that in a collective way that people are benefiting.

I want to share with you a story. When I was Secretary of State for Science, Research and Development, I went to make an announcement with Genome Canada at Toronto's Sick Children's Hospital. Several things struck me when I was there that day. One was the fact that there I was in a world-class Canadian hospital — and I make this point in light of the challenges that we debate daily on the issue of health care. I was impressed by the great expertise in genomics that I saw in those laboratories. I was also struck by the fact that some of the scientists and researchers, not to mention the President of Toronto's Sick Children's Hospital, are Americans.

I highlight this because through foundations such as this and through the great investments we have made in research and development, we are becoming a magnet for the very best in the world. That has to be underlined in Canada. We spend a great deal of time talking about people going elsewhere, but very little time celebrating the fact that the President of Toronto's Sick Children's Hospital — a world-class hospital, is American.

I want to speak about these things, because what we are about. How do we as parliamentarians affect human beings? The President of the University of Toronto was in the United States and came back to Canada. Why is this happening? What benefits are we as parliamentarians bringing to Canadians?

These are just a couple of examples that I wanted to share with you based on my personal experience. When we talk about investment in genome, when we talk about the Canada Foundation for Innovation, let us not just look at the amount of money we are investing, let us look at what is happening to our country as a result of the creation of these foundations.

When you go to the various laboratories and find that the very best in the world are being attracted to Canada, make no mistake about it: we are in genomics because of the investment we made through the foundation. The Canada Foundation for Innovation

[Français]

**Le sénateur Ferretti Barth:** Ma question concerne la transparence. On en parle souvent dans les journaux, même au caucus national et ailleurs. Vous avez mentionné dans votre présentation qu'il fallait informer les contribuables à la fois sur le but et le rendement de ces fondations, car elles requièrent des investissements importants. Quel genre de mécanisme avez-vous mis en place pour améliorer la transparence du travail de ces fondations?

Si vous dites que ces points sont importants, serait-ce parce que vous avez constaté des lacunes, car à ce jour, il n'y avait pas d'information à ce sujet?

[Traduction]

**M. Bevilacqua:** Votre question est pertinente car, en dernière analyse, quelle est la finalité du gouvernement et de l'action de gouverner? C'est, à titre de parlementaires, offrir le meilleur service possible aux Canadiens, mais il s'agit aussi de le faire savoir aux Canadiens collectivement.

J'aimerais vous faire part d'une anecdote. Lorsque j'étais secrétaire d'État à la science, à la R-D, je suis allé faire une annonce avec Génome Canada à l'Hôpital pour enfants de Toronto. Plusieurs choses m'ont frappé ce jour-là. La première était que je me trouvais dans un hôpital canadien de catégorie mondiale — et je le fais ressortir vu les difficultés dans le domaine de la santé dont nous débattons quotidiennement. J'ai été impressionné par l'énorme savoir-faire de ces laboratoires en génomique. J'ai été frappé également par le fait que certains des scientifiques et chercheurs, et jusqu'au président de l'Hôpital des enfants de Toronto, sont Américains.

Je le souligne car, grâce aux fondations comme celle-ci et aux énormes investissements que nous avons réalisés dans la R-D, nous devenons un aimant pour les meilleurs cerveaux du monde. Il faut le souligner. On parle énormément de l'exode des cerveaux, mais on mentionne rarement que le président de l'Hôpital pour enfants de Toronto — un hôpital de renommée mondiale — est américain.

Je veux parler de ces choses car elles illustrent notre raison d'être. Quel effet, nous les parlementaires, avons-nous sur la vie des citoyens? Le président de l'Université de Toronto travaillait aux États-Unis et a choisi de revenir au Canada. Pourquoi? Quels avantages, nous les parlementaires, apportons-nous aux Canadiens?

Ce ne sont là que quelques exemples dont je voulais vous faire part, tirés de mon expérience personnelle. Lorsqu'on parle de notre investissement dans le génome, lorsqu'on parle de la Fondation canadienne pour l'innovation, ne considérons pas seulement le montant des dépenses, considérons aussi ce que ces fondations apportent au pays.

Lorsque vous visitez les divers laboratoires et constatez que les meilleurs cerveaux du monde viennent travailler au Canada, il ne faut pas s'y tromper: nous avons une présence en génomique à cause de l'investissement effectué par l'entremise de la fondation. La Fondation canadienne pour l'innovation nous a aidés à attirer

has also helped us attract individuals. You can go down the list through all the foundations and see that they are having a very positive impact on our country as a whole.

To focus on the foundation debate without viewing it as a larger strategy, without connecting the dots to see what we have been able to do as a government with the support of Canadians, would be a major error. I hope that parliamentarians on both sides of the House will understand that this view of seeing things through a tunnel vision and focusing on one issue at a time is passé. All these issues are very much interconnected.

When I am presenting the case for foundations, I am also talking about why the president of Toronto's Hospital for Sick Children came to Canada, why other scientists throughout the world are coming here, and how we have been able to develop a culture of opportunity and excellence.

While all the points about transparency are dead on — you are 100 per cent correct, senator — we must never lose focus on what exactly has transpired. What has happened as a result of these decisions?

Everywhere I go throughout Canada I get great feedback. Our job is to ensure that the transparency and accountability is there. I like the fact that your committee, the House of Commons committees, external auditors and ministers have been given more leeway to deal with this issue. We are moving in the right direction. We can always improve, but let us not just look at the program in isolation.

[Translation]

**Senator Ferretti Barth:** You talked about informing the public. I would like to know by what means the public is going to be informed? What is the process? I appreciate everything you said and I now have a different perception. But this perception does not allow me to explain to the people I represent everything you just said. The public needs a more accessible discourse, in order for taxpayers to understand that these foundations are necessary because they bring many benefits to Canadians. If we do not explain it, the public will keep wondering. No one had explained the role of the foundations as you just did and I want to thank you for it.

[English]

**Mr. Bevilacqua:** I think we are singing from the same hymnbook. I do want these organizations to also raise the question of how their achievements are being projected in real terms to the public.

For example, with the Millennium Scholarship Fund, where 90,000 undergraduates have received scholarships and bursaries, their families and friends in their community are very much aware of the benefits drawn from this. However, we as a government, and the foundations themselves, must increase communication

ces scientifiques. Vous pouvez passer en revue toutes les fondations et constater qu'elles ont un impact très positif pour le pays tout entier.

Ce serait une grave erreur que se lancer dans le débat sur les fondations en faisant abstraction de la stratégie d'ensemble, sans considérer le tableau d'ensemble de l'action gouvernementale aux services des Canadiens. J'espère que les Parlementaires des deux Chambres comprendront qu'il n'est plus possible aujourd'hui de considérer toutes ces choses par le petit bout de la lorgnette, isolément. Toutes ces questions sont étroitement reliées entre elles.

Lorsque j'argumente en faveur des fondations, je parle en même temps des raisons pour lesquelles le président de l'Hôpital pour enfants de Toronto est venu au Canada, pourquoi des scientifiques du monde entier affluent chez nous et pourquoi nous avons pu forger une culture d'opportunité et d'excellence.

Si vous avez tout à fait raison de parler de transparence, sénateru, il ne faut pas non plus perdre de vue les résultats, tout ce qui a été fait grâce à ces décisions.

Partout où je vais au Canada les réactions sont très positives. Notre tâche est d'assurer la transparence et la reddition de comptes. J'aime le fait que votre comité, les comités de la Chambre des communes, les vérificateurs externes et ministres aient reçu une plus grande latitude sur ce plan. Nous allons dans la bonne direction. On peut toujours faire mieux, mais ne considérons pas ce programme en dehors de son contexte.

[Français]

**Le sénateur Ferretti Barth:** Vous avez parlé d'informer le public. J'aimerais savoir quels moyens vous allez prendre pour informer le public? Avec quels programmes? Comme vous me l'avez expliqué, je comprends bien ce que vous m'avez dit et j'ai maintenant une perception différente. Mais ma perception ne me permet pas d'expliquer aux gens que je représente ce que vous venez de me dire. Le public a besoin d'un langage plus accessible et plus clair, afin que ces contribuables sachent que les fondations sont nécessaires parce qu'elles rapportent beaucoup aux Canadiens. Si nous ne l'expliquons pas, le public va se questionner, comme il s'est questionné jusqu'à maintenant. Personne n'a expliqué le rôle des fondations comme vous le faites, et je vous en remercie beaucoup.

[Traduction]

**M. Bevilacqua:** Je pense que nous partageons la même optique vous et moi. Je veux que ces organisations s'interrogent également sur la manière de communiquer au public leurs réalisations.

Par exemple, dans le cas du Fonds des bourses du millénaire, les familles et amis des 90 000 étudiants bénéficiaires ont très conscience des avantages. Mais le gouvernement et les fondations elles-mêmes doivent améliorer la communication avec le public. C'est d'ailleurs un aspect que l'on peut aborder au moment de



with the public. It is one of those issues that can, in fact, be discussed when we are striking agreements. The ones that have already been written can be altered to, perhaps, give a greater role to communication.

These reports should include the obvious benefits that people draw from them, because there is no question that the success of public policy comes down to two things. Are we improving the quality of life for people? Are we improving their standard of living? We have to take whatever measures we can to let them know of the successes.

**Senator Stratton:** That was a very eloquent presentation in a romanticized way because this committee's responsibility is a financial responsibility. We have to watch the public purse. That is why we are around this table.

I have not heard you address the issue — to my satisfaction at any rate — as to how you are ensuring accountability to the Canadian public. You are in an entirely different era now, this is not post-September 11, this is post-Enron. I have not heard about one item that gives comfort to me that you have addressed this issue.

You say we have auditors. Well, so did Enron. You have not addressed that. What are you doing to address that? I thought that would be a part of your presentation, to accept the fact that we have had Enron, and here is what we are doing to counter that, to ensure that does not happen with these foundations. How can you answer that question?

**Mr. Bevilacqua:** I am glad to see you feel that one of your responsibilities in this committee is to make sure you protect the public purse.

Senator, out of all people, I know you are a very interested actor and observer of the Government of Canada. You would recognize that we work very hard in making sure the public purse is well managed. I do not want to go back to 1993 when we had a \$42 billion deficit.

**Senator Stratton:** Do not do that, or I will start getting political. Address the question.

**Mr. Bevilacqua:** I do not want to get political. The only thing I want to do here — and I think I have succeeded somewhat — is to make a case for foundations.

When you look at the audited financial statements by independent auditors, you look at the issue of the business plans, and the fact we have to undertake individual evaluation. The agreements that happened after budget 2001 contain provisions for audits of compliance, program evaluation and independent external auditors. The minister can undertake an audit of the recipient's compliance.

**The Chairman:** Excuse me, just for the record, because it has come up here, can you or one of the officials state what the objection the government has to letting the Auditor General loose on these foundations.

conclure les accords. Ceux déjà rédigés pourront être modifiés, peut-être, pour faire une plus grande place à la communication.

Ces rapports devraient couvrir les avantages évidents que les citoyens en retirent, car il ne fait aucun doute que le succès d'une politique dépend de deux choses: Améliorons-nous la qualité de vie des citoyens? Améliorons-nous leur niveau de vie? Nous devons prendre toutes les mesures qui s'imposent pour faire connaître ces réussites.

**Le sénateur Stratton:** C'était une présentation très éloquente, sur un mode romantique, car la responsabilité du comité est de nature financière. Nous devons surveiller les deniers publics. C'est notre raison d'être autour de cette table.

Je ne vous ai pas entendu parler — du moins pas à ma satisfaction — de la manière dont vous comptez assurer la reddition de comptes envers le public canadien. Nous sommes passés aujourd'hui dans une ère entièrement différente, qui n'est pas l'après-11 septembre, mais l'après-Enron. Je n'ai rien entendu qui soit de nature à me rassurer.

Vous dites que nous aurons des vérificateurs comptables. Eh bien, Enron en avait aussi. Vous n'avez rien dit à ce sujet. Que fait-on pour prévenir une telle débâcle? Je pensais que vous couvririez cela dans votre exposé, reconnaissant le scandale Enron, et expliqueriez ce que vous faites pour éviter que cela ne se produise avec ces fondations. Que pouvez-vous me répondre à ce sujet?

**M. Bevilacqua:** Je suis heureux que vous estimiez que l'une des responsabilités de votre comité est de protéger les deniers publics.

Sénateur, je sais que vous, plus que quiconque, êtes un observateur très intéressé du gouvernement du Canada. Vous reconnaîtrez que nous travaillons très fort pour assurer la bonne gestion des deniers publics. Je ne veux pas rappeler l'époque avant 1993 où le déficit était de 42 milliards de dollars.

**Le sénateur Stratton:** Ne faites pas cela, sinon la discussion deviendra politique. Répondez à la question.

**M. Bevilacqua:** Je ne veux pas une discussion politique. La seule chose que je veux faire ici — et je pense y avoir quelque peu réussi — est de justifier les fondations.

Si vous considérez les états financiers vérifiés par des vérificateurs indépendants, si vous considérez les plans d'activités et le fait que nous devons effectuer des évaluations individuelles... Les accords signés après le budget 2001 prévoient des vérifications de conformité, l'évaluation des programmes et des vérificateurs externes indépendants. Le ministre peut commander une vérification du respect des conditions par les bénéficiaires.

**Le président:** Excusez-moi, aux fins du procès-verbal, car la question a été posée ici, est-ce que vous ou l'un des fonctionnaires pourriez indiquer les objections du gouvernement à l'idée de laisser le vérificateur général contrôler les comptes de ces fondations?

**Mr. Peter DeVries, Director, Economic and Fiscal Policy Branch, Department of Finance:** We want to ensure that these foundations are truly independent. The Auditor General is an agent of Parliament, so that would undermine, in part, the independence of the foundations.

Second, the Auditor General is the Auditor General of Parliament. To make the Auditor General also the auditor of an independent agent would seem to put her into a very difficult situation. You do get into a situation whereby you have an independent auditor for the foundation, and you have an independent auditor for Parliament.

As the Secretary of State noted, in the new provisions that were established with the 2001 budget and thereafter, we have made arrangements so the minister responsible can ask the Auditor General to go into these new foundations to ensure they are complying with the funding arrangement.

It is up to the minister, who can request that the Auditor General examine these foundations. We are walking a fine line in ensuring that the foundations are independent, while at the same time ensuring that they are accountable to Parliament.

**Senator Stratton:** The concern I have is that by the time that happens, the horses are gone; they are out of the stable. Usually that is what happens; the disaster has occurred and suddenly we must do something and the minister sends the AG in, too late.

That is really our concern. What you have done to address that? The potential. Talk about Enron, talk about how you have addressed that issue with respect to Enron. We need to hear that. What conditions have you put in to ensure that there can never be an Enron in any of these foundations? That is what we around this table need to hear.

**Mr. Bevilacqua:** I believe I went through them already.

**Senator Stratton:** I do not believe so. I do not accept that what you have done has addressed that particular concern.

**Senator Cools:** Mr. Chairman, maybe I am not following very well. Perhaps Senator Stratton could explain to us the relationship between Enron and these foundations.

**Senator Mahovlich:** Because those who ran Enron were thieves does not mean everybody else a thief.

**Senator Cools:** An assumption is being made.

**The Chairman:** We will have a chance to debate it in due course.

**Senator Cools:** This is not a debate. I want to make the point, however, that the minister must not believe for a moment that the view being expressed is the view of the entire committee.

**The Chairman:** The Secretary of State is an experienced parliamentarian.

**Senator Stratton:** If you feel you have addressed the question, sir, I will accept that. I do not agree with you, but I will accept it.

**M. Peter DeVries, directeur, Direction de la politique économique et fiscale, ministère des Finances:** Nous voulons assurer que ces fondations soient véritablement indépendantes. Le vérificateur général est un mandataire du Parlement et cela serait donc contraire à l'indépendance des fondations.

Deuxièmement, le vérificateur général est le vérificateur général du Parlement. Faire de lui également le vérificateur d'un agent indépendant le placerait dans une situation très difficile. On aurait une situation où l'on a un vérificateur indépendant de la fondation et un vérificateur indépendant du Parlement.

Comme le secrétaire d'État l'a fait observer, les nouvelles dispositions prises dans le budget 2001 et par après permettent au ministre de tutelle de demander au vérificateur général d'aller examiner ces nouvelles fondations pour vérifier qu'elles respectent l'accord de financement.

C'est à l'initiative du ministre, qui peut demander au vérificateur général d'examiner ces fondations. Nous essayons d'assurer un équilibre délicat entre l'indépendance des fondations et leur reddition de comptes au Parlement.

**Le sénateur Stratton:** Ma crainte est que les chevaux se soient déjà échappés de l'écurie avant que cela se fasse. C'est habituellement le cas: un désastre survient et tout d'un coup il faut intervenir et le ministre envoie le VG, trop tard.

C'est là réellement notre crainte. Qu'avez-vous fait pour prévenir ce risque? Parlez d'Enron, dites-nous de quelle manière vous prévenez le problème rencontré avec Enron. Nous avons besoin de l'entendre. Quelles conditions avez-vous mises en place pour assurer qu'aucune de ces fondations ne sera jamais le sujet d'un scandale de type Enron? C'est ce que nous, autour de cette table, avons besoin de savoir.

**M. Bevilacqua:** Je pense avoir déjà passé cela en revue.

**Le sénateur Stratton:** Je ne crois pas. Je ne pense pas que ce que vous avez fait réponde à ce souci particulier.

**Le sénateur Cools:** Monsieur le président, je ne saisis pas très bien. Peut-être le sénateur Stratton pourrait-il nous expliquer le rapport entre Enron et ces fondations?

**Le sénateur Mahovlich:** Ce n'est pas parce que les dirigeants d'Enron étaient des escrocs que tout le monde est un escroc.

**Le sénateur Cools:** D'aucuns semblent le croire.

**Le président:** Nous aurons l'occasion d'en débattre en temps voulu.

**Le sénateur Cools:** Ceci n'est pas un débat. Je veux toutefois faire ressortir une chose: le ministre ne doit pas penser un instant que tout le comité partage ce point de vue.

**Le président:** Le secrétaire d'État est un parlementaire d'expérience.

**Le sénateur Stratton:** Si vous estimez avoir répondu à la question, monsieur, je l'admets. Je ne suis pas d'accord avec vous, mais je l'admets.



**Mr. Bevilacqua:** Senator, I heard what you said. To look at what happened with Enron from a Canadian perspective is extremely important. There are lessons to be learned from it. What I have given you tonight is a defence of funding foundations. I have also outlined the steps we have taken thus far to address some of the concerns you and others have already raised. Your point, senator, is one that requires reflection. I cannot give you an answer on the entire Enron situation tonight for obvious reasons.

**Senator Stratton:** I appreciate that. My last question is: When will you be able to address that?

**Mr. Bevilacqua:** That is a very good question.

**Senator Cools:** Soon, very soon.

**Mr. Bevilacqua:** As soon as humanly possible.

**Senator Banks:** I took Senator Stratton's point to be not that the foundations are crooks but that Enron's auditors were notoriously unreliable, and that private auditors now have interests that go beyond auditing by a very long way. In some business applications, this tends to make them less than reliable.

The basis of Senator Stratton's question is what the Chairman set out when we sat down, which was that the concept of having foundations, which are focused, as you have suggested, is not being questioned by anyone. The question is, however, their accountability.

I am in favour of arm's-length government-funded undertakings. The question is which of the foundations ought not to be subject to sections 1 to 5 of the Financial Administration Act and not subject to special examinations by the Auditor General every four or five years, and why that is so. I know the answer in each case would be different.

You said improvements can be made. That is sometimes true. It is also true that in the case of some of the foundations improvements cannot be made. An extreme example is the Pierre Trudeau Foundation to which the government has given \$125 million. It is not a creation of government. It is a private foundation to which the Government of Canada has, no doubt properly and with the best intentions, given \$125 million. Clearly, we cannot impose any better accounting or transparency on that foundation than already exists because it is not in any sense a creation of government.

Is that not also true to a large degree, with respect to the foundations that were established before you started to suggest that the Auditor General can, in some circumstances, come in? I am asking that question from the standpoint of, say, CFI, which has a board of directors and an agreement in place that says, "Here is the money. Here is how you must spend it. There are responsibilities of the directors to spend it in that way." On the other hand, I know from personal experience that if the government comes later to that board and says, "We want to change the rules of the game. We want to add another layer of

**M. Bevilacqua:** Sénateur, je comprends ce que vous dites. Il est extrêmement important de considérer ce qui est arrivé à Enron selon une perspective canadienne. Il y a des leçons à en tirer. Ce que j'ai fait ce soir, c'est présenter les arguments en faveur des fondations. J'ai également indiqué ce que nous avons fait jusqu'à présent pour répondre aux préoccupations que vous-même et d'autres avez déjà exprimées. Ce que vous demandez, sénateur, mérite réflexion. Je ne peux vous donner une réponse ce soir, pour des raisons évidentes, sur toute l'affaire Enron.

**Le sénateur Stratton:** J'imagine bien. Ma dernière question sera donc pour demander quand vous serez en mesure de le faire?

**M. Bevilacqua:** C'est une très bonne question.

**Le sénateur Cools:** Bientôt, très bientôt.

**M. Bevilacqua:** Dès que ce sera humainement possible.

**Le sénateur Banks:** Le point que faisait valoir le sénateur Stratton n'est pas tant que les fondations sont des escrocs mais que les vérificateurs d'Enron étaient notoirement non fiables et que des vérificateurs privés ont aujourd'hui des intérêts qui dépassent largement la comptabilité. Cela tend à rendre ces cabinets peu fiables dans certaines circonstances.

Le fondement de la question du sénateur Stratton est ce que le président a bien expliqué au début, à savoir que l'objectif des fondations n'est contesté par personne, mais qu'il y a un problème avec la reddition de comptes.

Je suis en faveur de structures autonomes financées par l'État. La question est de savoir laquelle des fondations devrait ne pas être assujettie aux articles 1 à 5 de la Loi sur la gestion des finances publiques et non assujettie à des examens spéciaux du vérificateur général tous les quatre ou cinq ans, et pour quelle raison. Je sais que la réponse dans chaque cas va différer.

Vous avez dit que des améliorations peuvent être apportées. C'est parfois vrai. Il est également vrai que dans le cas de certaines des fondations, il n'y a pas d'améliorations possibles. Un cas extrême est celui de la Fondation Pierre Trudeau à laquelle le gouvernement a donné 125 millions de dollars. Elle n'est pas une émanation du gouvernement. C'est une fondation privée à laquelle le gouvernement du Canada a, à juste titre sans doute et avec la meilleure des intentions, donné 125 millions de dollars. Mais nous ne pouvons manifestement pas imposer une meilleure comptabilité ou transparence à cette fondation, car elle n'est en rien une création du gouvernement.

N'est-ce pas également vrai dans une large mesure des fondations créées avant que vous ayez commencé à dire que le vérificateur général pourrait, dans certaines circonstances, les contrôler? Je songe en particulier à la FCI, qui a un conseil d'administration et un accord qui dit en substance: «Voici l'argent, voici comment vous pouvez le dépenser. Les administrateurs sont tenus de le dépenser de cette façon». En revanche, je sais d'expérience personnelle que si le gouvernement arrive ultérieurement et dit à ce conseil d'administration: «Nous voulons changer les règles du jeu, nous voulons ajouter une autre strate de vérification, ou bien nous voulons ouvrir une porte qui

scrutiny, or we want to open up a door that was previously closed,” the board of directors is simply going to say, “No.” If they are properly at arm’s-length, that is the end of the discussion.

I want to make sure that I understood correctly that there are some foundations — in particular those which existed before 2001 — which, except in the most extraordinary set of circumstances, cannot be changed in terms of their transparency and accountability from what the present situation is. I am not suggesting that the present situation is wrong. They are in cement now, are they not?

**Mr. Lynch:** The Canada Foundation for Innovation is a good example. While there is legislation that set it up, there is also a funding agreement in place between the government and the foundation. Clearly, because the foundation is independent, the government cannot unilaterally change that funding agreement. However, with the agreement of both parties, the funding agreement could be changed.

In response to your question: Is it impossible to change it? Not at all. If both parties agree on a change, then it could be made. As I said before, if you looked at some of the changes we made in the foundations that we either set up or refunded in the 2001 budget, we did add some different features because of the ongoing evolution and discussions with both entities involved and the Auditor General. I think this is a process that will evolve. There is some capacity to revise ones that have already been there, if there is mutual consent.

**Senator Banks:** By definition, arm’s-length foundations will hit the barricades when someone says, “We want to add another degree of scrutiny.” That was just an observation and not a question, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Bevilacqua, would you get something for us? I do not expect an answer tonight. As you know, yesterday, the Prime Minister tabled what is colloquially referred to as an “ethics package.” Included in it are instructions to ministers and secretaries of state concerning Crown corporations, quasi-judicial boards, commissions and the like. In particular, he is telling them whether, how and under what circumstances they may make representations to those boards, commissions, et cetera.

In respect of each of these foundations we are talking about tonight, could you let us know where they fit with regard to representations from ministers and secretaries of state? I know you would have to get that in writing from some source, but I would appreciate having it.

**Mr. Bevilacqua:** We will get back to you as soon as possible.

**Senator Kinsella:** I have two areas to explore with the Secretary of State. One is the area of program evaluation. The second is the area of what I will describe as “interest definition.”

Concerning program evaluation, would you explain to the committee the benchmarks that are established in the machinery that is in place for the evaluation of foundations’ programs? Does the foundation establish the benchmarks for the internal program evaluation, or does the responsible minister do that?

était jusqu’à présent fermée», le conseil d’administration va simplement répondre non. S’il est effectivement indépendant, c’est la fin de la discussion.

Je veux vérifier que mon interprétation est juste, que certaines fondations — en particulier celles qui existaient avant 2001 — ne sont pas tenues, sauf dans les circonstances les plus extraordinaires, d’accepter des modifications sur le plan de leur transparence et reddition de comptes. Je ne dis pas que leur comportement actuel laisse à désirer. Mais c’est gravé dans la pierre, n’est-ce pas?

**M. Lynch:** La Fondation canadienne pour l’innovation est un bon exemple. Elle a été créée par une loi, mais le gouvernement a également conclu avec elle un accord de financement. Évidemment, du fait que la fondation est indépendante, le gouvernement ne peut unilatéralement modifier cet accord de financement. Cependant, avec l’assentiment des deux parties, cet accord de financement peut être modifié.

En réponse à votre question, est-ce impossible de changer quelque chose? Pas du tout. Si les deux parties s’entendent sur un changement, il peut être apporté. Comme je l’ai dit, si vous regardez certains des changements que nous avons apportés aux fondations soit constituées soit refinancées dans le budget 2001, nous avons ajouté quelques éléments du fait de l’évolution et des discussions avec les deux entités concernées et le vérificateur général. Je pense que c’est un processus en évolution. Il y a une certaine capacité à réviser ce qui existe déjà, par consentement mutuel.

**Le sénateur Banks:** Par définition, les fondations indépendantes vont grimper sur les barricades si quelqu’un veut leur imposer un autre degré d’examen. C’est juste une observation, pas une question, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Bevilacqua, pourriez-vous faire quelque chose pour nous? Je ne m’attends pas à une réponse ce soir. Comme vous le savez, le premier ministre a déposé hier un ensemble d’instructions déontologiques qui s’adressent aux ministres et secrétaires d’État et portent sur leurs rapports avec les sociétés d’État, les tribunaux administratifs, les commissions et autres. Elles indiquent en particulier dans quelles mesures, sous quelles formes et dans quelles circonstances ils peuvent intervenir auprès de ces conseils, commissions, et cetera.

Pourriez-vous nous dire, pour chacune de ces fondations, comment elles se situent par rapport aux interventions des ministres et secrétaires d’État? Je sais que vous devrez obtenir des renseignements par écrit pour cela, mais j’aimerais bien avoir cela.

**M. Bevilacqua:** Vous l’aurez le plus rapidement possible.

**Le sénateur Kinsella:** J’aimerais explorer deux aspects avec le secrétaire d’État. L’évaluation des programmes en est un et le deuxième est ce que je qualifierais de «définition de l’intérêt».

Sur le plan de l’évaluation des programmes, pourriez-vous expliquer au comité les critères présidant à ces évaluations? Est-ce que la fondation détermine les critères aux fins de l’évaluation interne des programmes, ou bien le ministre de tutelle les fixe-t-il?



I am speaking of program evaluation and whether they are achieving the objectives laid down in the statute and the expectation of government in terms of how well the foundation is achieving the objectives set by government as distinct from the auditing of the finances.

**Mr. Lynch:** I think we should get back to you with a comprehensive answer.

Certainly, in a number of them that I know well, the evaluation is done both against the legislation, if there is legislation, and against the terms and conditions of the funding agreement, which is there in all cases. The boards require that as a starting point because that is the mandate and it was the objective that was established. They may add other things, but certainly those that I have known directly have started with that as a minimum against which to do the evaluation.

**Senator Kinsella:** Are the foundations required to have a program evaluation unit in their foundation? It has been more than 10 years since I was a federal deputy minister. We would have a program evaluation unit in the ministry.

Do you still have one in the departments across the board? Will the program evaluation that is done by these foundations be the same as is done on the programs in the various ministries?

**Mr. DeVries:** As Mr. Lynch indicated, they are all different. They are dependent on the funding arrangements that the government has signed with the foundations. They would undertake the evaluations themselves.

**Senator Kinsella:** Who sets the benchmarks? Who will set the objectives against which the program is being evaluated? Will they themselves do that?

**Mr. DeVries:** Those were set in the funding agreements.

**Senator Kinsella:** Does the committee have copies of the funding agreements?

**The Chairman:** I do not know that we do and I do not know whether we can get them. We can try. I have already made the point, senator, at an earlier meeting, that now that we have the policy pretty well spelled out and a fairly robust defence of the policy from ministers and officials, our next step, if the committee wants to pursue the issue, is to have the foundations in one by one and/or the ministers who are involved.

Are those funding agreements public documents?

**Mr. DeVries:** We will check on that for you, Mr. Chairman. I am not sure they are all public documents. Some of them would be.

**The Chairman:** There you go. It varies from one to the next, and we will want to look into that.

**Senator Kinsella:** On the area of interest definition, what is the Government of Canada's policy regarding whom, at the end of the day, has the responsibility for defining the public interest?

Je parle de l'évaluation des programmes et des objectifs prévus par la loi, et des attentes du gouvernement sur le plan de la réalisation par la fondation des objectifs fixés par le gouvernement, par opposition à la vérification des comptes.

**M. Lynch:** Nous devons faire quelques recherches pour vous donner une réponse complète.

Pour un certain nombre d'entre elles que je connais bien, l'évaluation est faite à la lumière de la loi, s'il en existe une, et aussi des conditions énoncées dans l'accord de financement, lequel existe dans tous les cas. Les conseils d'administration en ont besoin comme point de départ, car ce sont là le mandat et les objectifs qui leur sont assignés. Les accords peuvent spécifier d'autres choses encore, mais les fondations que je connais directement ont cela comme point de départ et point de référence pour les évaluations.

**Le sénateur Kinsella:** Les fondations sont-elles tenues d'avoir un service d'évaluation des programmes? Dix ans se sont écoulés depuis que j'étais sous-ministre fédéral, mais nous avons un service d'évaluation des programmes dans nos ministères.

Cela existe-t-il toujours dans tous les ministères? Est-ce que l'évaluation des programmes effectuée par ces fondations sera la même que celle des programmes des divers ministères?

**M. DeVries:** Comme M. Lynch l'a indiqué, toutes les fondations diffèrent. Tout dépend des accords de financement que le gouvernement a passés avec elles. Elles assureront les évaluations elles-mêmes.

**Le sénateur Kinsella:** Qui fixe les critères? Qui décide à la lumière de quels objectifs les résultats sont évalués? Le font-elles elles-mêmes?

**M. DeVries:** Les objectifs sont énoncés dans les accords de financement.

**Le sénateur Kinsella:** Le comité possède-t-il le texte des accords de financement?

**Le président:** Je ne pense pas et je ne pense pas non plus que nous y ayons accès. Nous pouvons essayer. J'ai déjà indiqué lors d'une réunion antérieure, sénateur, que maintenant, puisque la politique a été assez clairement énoncée et défendue de façon relativement robuste par les ministres et fonctionnaires, l'étape suivante pour nous, si le comité veut continuer à se pencher sur la question, consistera à entendre les fondations une par une, ainsi que les ministres de tutelle, le cas échéant.

Est-ce que ces accords de financement sont des documents publics?

**M. DeVries:** Il va falloir que je vérifie cela, monsieur le président. Je ne suis pas sûr que tous le soient. Dans certains cas, oui.

**Le président:** Vous voyez. C'est très variable et il s'agira pour nous de voir.

**Le sénateur Kinsella:** En ce qui concerne la définition de l'intérêt, quelle est la politique du gouvernement fédéral s'agissant de savoir qui, en dernier ressort, définit l'intérêt public? Le

Does the government believe — there is a need to be careful here — that the foundation and the community of the participants in the given areas the foundation addresses might be making judgments or defining an area interest, whereas the government is always making judgments in terms of the national interest or the public interest?

Where do you see the reconciliation occurring between what would be judged to be in the public interest of Canada as opposed to the kinds of decisions that an arm's-length foundation is making in a given area of research or innovation?

Corollary to that last part, is there not a danger of a certain in-group mentality in the research community where the experts are coming from the same community as the directors? There is a danger of it being somewhat intellectually incestuous.

**Mr. Bevilacqua:** You said there is a danger. It will not necessarily happen. Judging from the progress these foundations have made so far, I would say that although government is responsible for the public interest, that is not to say that the goals and objectives of these foundations and our objectives are mutually exclusive.

The fact that one day, because of the investments we have made in various areas in research and development, we may come up with the cure for cancer, I do not think is inconsistent with the fact that it is both in the public interest and in that case the group's interest, the researchers, to find a cure.

There is no question in my mind that these foundations are serving the public interest.

**Senator Kinsella:** When it is the same community that is managing the money, identifying the research projects that shall be funded and peer-reviewing the applications, is there not a serious danger that its judgment will be made within the mindset of that area of research and interest?

**Mr. Bevilacqua:** That would assume, though, that nobody in the various committees of the House reads the reports and that everybody in the community has fallen asleep. That is not the case at all. I think that responsible parliamentarians, such as the ones around this table, and members of the community will soon find out if a group is acting in its own self-interest, inconsistent with the public interest. There is no question. There are far too many reports that give access to that type of information. However, I understand your concern.

**Mr. Lynch:** For example, the Canada Foundation for Innovation and Genome Canada — two foundations that invest heavily in research — both use peer-review panels. Those panels also have a substantial component of experts from around the world — not just in Canada — to make sure that they have an independent and expert and global a view of what excellence is. That view goes to the board, and the board is drawn from not only the academic community but from other communities as well. There are many layers trying to put as much peer-reviewed excellence in the process that can possibly be built in.

gouvernement considère-t-il — je choisis mes mots — que la fondation et la communauté des participants du secteur dans lequel la fondation opère déterminent un intérêt sectoriel, alors que le gouvernement se place du point de vue de l'intérêt national ou de l'intérêt public?

Comment se fera la conciliation entre ce que l'on pourra considérer être l'intérêt public du Canada, par opposition aux décisions qu'une fondation indépendante peut prendre dans un domaine donné de recherche ou d'innovation?

Sur ce dernier plan, n'existe-t-il pas un risque que s'instaure une certaine mentalité de copinage dans les milieux de recherche, puisque les experts appartiennent au même milieu que les administrateurs? Il y a là un danger de relations intellectuellement incestueuses.

**M. Bevilacqua:** Vous dites qu'il y a un danger. Ce n'est pas inéluctable. Si j'en juge d'après les progrès qu'elles ont déjà réalisés, je ne dirais pas que les objectifs des fondations et ceux du gouvernement, responsable de l'intérêt public, soient contradictoires.

Si un jour, grâce aux investissements que nous avons réalisés dans la R-D, on trouve le moyen de guérir le cancer, il n'y a pas contradiction dans le fait que c'est à la fois dans l'intérêt public et, en l'occurrence, dans l'intérêt de ce groupe de chercheurs de trouver le remède.

Il ne fait aucun doute dans mon esprit que ces fondations servent l'intérêt public.

**Le sénateur Kinsella:** Lorsque ce sont les mêmes qui gèrent l'argent, décident les projets de recherche qui seront financés et qui font l'examen par les pairs des demandes, n'y a-t-il pas un risque sérieux que les jugements seront emprunts d'une certaine mentalité propre à cette discipline de recherche et à ces intérêts?

**M. Bevilacqua:** Mais cela suppose que nul dans les divers comités de la Chambre ne lit les rapports et que tout le monde dans la collectivité se soit endormi. Ce n'est pas le cas du tout. Je pense que les parlementaires responsables, comme ceux autour de cette table, et les membres de la collectivité s'en apercevront vite si un groupe agit dans son intérêt égoïste et contrairement à l'intérêt public. Cela ne fait aucun doute. Il y a beaucoup trop de rapports qui donnent accès à ce genre d'information. Cependant, je comprends votre préoccupation.

**M. Lynch:** Par exemple, la Fondation canadienne pour l'innovation et Génome Canada — deux fondations qui investissent lourdement dans la recherche — utilisent toutes deux des comités d'examen par les pairs. Ces comités sont composés en grande partie d'experts internationaux — pas seulement canadiens — afin de les doter d'une perception experte, indépendante et mondiale de l'excellence. Ce point de vue est ensuite transmis au conseil d'administration, lequel est composé non seulement de scientifiques, mais aussi de membres venant d'autres horizons. Il y a de nombreuses strates pour garantir une aussi grande objectivité que possible du mécanisme décisionnel.



**The Chairman:** Senator Tunney is retiring from the Senate, is it on Saturday?

**Senator Tunney:** Sunday would do.

**The Chairman:** This is your last shot, senator. Go for it.

**Senator Tunney:** I will give you a hint. I just celebrated our 30th wedding anniversary, my 75th birthday, and my 44th year as a farmer. I do not know what that qualifies me for.

**The Chairman:** The Senate.

**Senator Stratton:** Not anymore.

**Senator Tunney:** I will draw an analogy. It will be more or less the philosophy of what we are doing here. This is not unique to foundations or the federal government. It speaks to the whole range of our economy and our country.

A senator was talking quite properly about the practices from the 1930s to 1990s. I am embarrassed to say, by my age, that I remember all of those times. I also remember times when we were not doing research or development. We were in the throes of the Great Depression, when there was no money to do any of these things. If we had to live in that kind of an economy now, we would not be here in this city drawing the salaries that we draw, and seeing the kind of increased government and industrial surpluses and profits that we are seeing.

However, if we have a negative attitude towards research and development, we might better not spend a dime on it. If you think it will not work, it probably will not. If you are positive enough to be determined to do it right, the returns are phenomenal.

I will use an analogy. In the dairy industry, where I come from, we are making our industry and its members wealthy only because of the research that brought about development and improvement in genetics and biotechnology. We always had a few dairy farmers, and I represented them, but I represented hundreds who were positive about it for every one who was negative. The negative ones benefited equally with the positive ones, because they were becoming beneficiaries when they did not know they were.

Our dairy cows give four times as much milk as they were back in the early 1970s, when we were investing producers' money and government funds on research and development with what was then Guelph College. It has grown along with everything else.

I am concerned, as is everyone around this table, about the proper use of public funds. However, I do not want anybody to be fearful of doing something because it might not turn out right. If it does not turn out right, it is perhaps a weakness in how you do it. I say, keep on doing it.

I hope that you will come back again. I will not be here. Perhaps when you are a little more seasoned you will answer some of these questions that are properly put, but are perhaps somewhat misplaced.

**Le président:** Sénateur Tunney prend sa retraite du Sénat, quand déjà, samedi?

**Le sénateur Tunney:** Dimanche suffira.

**Le président:** C'est votre dernière chance, sénateur. Allez-y.

**Le sénateur Tunney:** Je vais vous donner un indice. Je viens de fêter mon 30<sup>e</sup> anniversaire de mariage, mon 75<sup>e</sup> anniversaire et ma 44<sup>e</sup> année d'agriculteur. Je ne sais pas à quoi ces titres me donnent droit.

**Le président:** Au Sénat.

**Le sénateur Stratton:** Plus maintenant.

**Le sénateur Tunney:** Je vais faire une analogie. Cela s'inscrit plus ou moins dans la philosophie de ce que nous faisons ici. Ce n'est pas propre aux fondations ni au gouvernement fédéral. Cela vaut pour toute l'économie et tout le pays.

Un sénateur parlait tout à l'heure, à juste titre, des méthodes suivies des années 30 jusqu'à nos jours. Je suis embarrassé de dire, vu mon âge, que je me souviens de toutes ces années. Je me souviens également d'un temps où ne faisons pas de R-D. Nous étions dans les affres de la Grande Dépression, lorsqu'il n'y avait pas d'argent pour toutes ces choses. Si nous vivions ce genre de conjoncture aujourd'hui, nous ne serions pas là dans cette ville à toucher nos salaires et à assister au genre d'excédents budgétaires et profits privés engrangés aujourd'hui.

Cependant, si nous adoptons une attitude négative à l'égard de la R-D — autant ne pas dépenser un sou pour cela. Si vous considérez que cela ne donnera rien, cela sera probablement vrai. Mais si vous avez l'esprit assez positif pour vouloir faire les choses comme il faut, les résultats peuvent être phénoménaux.

Permettez-moi une analogie. Dans la production laitière, mon métier, les producteurs et l'industrie ne s'enrichissent que grâce à la recherche qui a permis les progrès génétiques et biotechnologiques. Nous avons toujours eu des producteurs laitiers, et je les représentais, mais parmi eux il y en avait des centaines à l'esprit positif pour chacun à l'esprit négatif. Mais ceux qui étaient négatifs ont tiré tout autant bénéfice de cet effort que les positifs, car ils devenaient bénéficiaires sans même le savoir.

Nos vaches laitières aujourd'hui donnent quatre fois plus de lait qu'au début des années 70, lorsque nous investissions l'argent des producteurs et les crédits publics dans la R-D à ce qui était alors le Collège de Guelph. Celui-ci s'est depuis considérablement transformé, en même temps que le reste.

Comme tout le monde autour de cette table, je me soucie de l'usage fait des deniers publics. Cependant, il ne faudrait pas que tout le monde craigne d'agir parce que les choses pourraient mal tourner. Si les choses tournent mal, c'est peut-être parce qu'on ne s'y prend pas bien. Mais je dis qu'il faut quand même continuer.

J'espère que vous reviendrez à ce comité. Je ne serai plus là. Peut-être, lorsque vous serez un peu plus aguerris, répondrez-vous à certaines de ces questions, même si elles sont parfois plutôt mal avisées.

**The Chairman:** With those supportive sentiments ringing in your ears, the Minister and the officials can go home and sleep well tonight. If the committee wishes to pursue this matter, we will certainly have the individual foundations and ministers in at a later date.

Thank you very much. You have stated the policy of the government clearly and put it on the record. We will decide where we go from there.

**Senator Bolduc:** Mr. DeVries said they must be independent. They must be independent from government, but not from Parliament.

**The Chairman:** That is something we will debate another day.

The committee continued *in camera*.

**Le président:** Sur ces paroles d'encouragement, le ministre et ses collaborateurs pourront rentrer chez eux et dormir sur leurs deux oreilles. Si le comité souhaite poursuivre son examen, nous inviterons certainement individuellement les fondations et les ministres de tutelle.

Merci beaucoup. Vous avez clairement énoncé la politique du gouvernement. Nous déciderons de ce que nous ferons ultérieurement.

**Le sénateur Bolduc:** M. DeVries dit qu'elles doivent être indépendantes. Elles doivent être indépendantes du gouvernement, mais non du Parlement.

**Le président:** Nous en débattons un autre jour.

La séance se poursuit à huis clos.

---







*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Communication Canada – Publishing  
Ottawa, Ontario K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Communication Canada – Édition  
Ottawa (Ontario) K1A 0S9

#### APPEARING

*From the Department of Finance:*

The Honourable Maurizio Bevilacqua, P.C., M.P., Secretary of State (International Financial Institutions).

#### WITNESSES

Kevin G. Lynch, Deputy Minister;

Jeremy Rudin, General Director, Economic and Fiscal Policy Branch;

Peter DeVries, Director, Economic and Fiscal Policy Branch.

#### COMPARAÎT

*Du ministère des finances:*

L'honorable Maurizio Bevilacqua, c.p., député, secrétaire d'État (Institutions financières internationales).

#### TÉMOINS

Kevin G. Lynch, sous-ministre;

Jeremy Rudin, directeur général, Direction de la politique économique et fiscale;

Peter DeVries, directeur, Direction de la politique économique et fiscale.





First Session  
Thirty-seventh Parliament, 2001-02

Première session de la  
trente-septième législature, 2001-2002

## SENATE OF CANADA

---

## SÉNAT DU CANADA

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

# National Finance

# Finances nationales

*Chairman:*  
The Honourable LOWELL MURRAY, P.C.

---

*Président:*  
L'honorable LOWELL MURRAY, c.p.

---

Tuesday, June 18, 2002

---

Le mardi 18 juin 2002

---

Issue No. 44

Fascicule n° 44

### First and second meetings on:

The examination of the Administrative Contract at  
the Goose Bay, Labrador airfield

---

### Première et deuxième réunions concernant:

L'examen du contrat administratif au terrain d'aviation de  
la base de Goose Bay, au Labrador

---

WITNESSES:  
(See back cover)

TÉMOINS:  
(Voir à l'endos)



## THE STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Lowell Murray, P.C. *Chairman*

The Honourable Anne C. Cools, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Banks	Kinsella
Bolduc	* Lynch-Staunton
* Carstairs P.C.	(or Kinsella)
(or Robichaud, P.C.)	Mahovlich
Cook	Rompkey, P.C.
Doody	Stratton
Finnerty	

*\*Ex Officio Members*

(Quorum 4)

*Changes in membership of the committee:*

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Rompkey, substituted for that of the Honourable Furey (*June 18, 2002*).

The name of the Honourable Senator Tunney has been removed, substitution pending (*June 16, 2002*).

The name of the Honourable Senator Cook substituted for that of the Honourable Ferretti Barth (*June 14, 2002*).

The name of the Honourable Senator Furey substituted for that of the Honourable Senator Sparrow (*June 13, 2002*).

## LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES FINANCES NATIONALES

*Président:* L'honorable Lowell Murray, c.p.

*Vice-présidente:* L'honorable Anne C. Cools

et

Les honorables sénateurs:

Banks	Kinsella
Bolduc	* Lynch-Staunton
* Carstairs c.p.	(ou Kinsella)
(ou Robichaud, c.p.)	Mahovlich
Cook	Rompkey, c.p.
Doody	Stratton
Finnerty	

*\*Membres d'office*

(Quorum 4)

*Modifications de la composition du comité:*

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit:

Le nom de l'honorable sénateur Rompkey, est substitué à celui de l'honorable sénateur Furey (*le 18 juin 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Tunney est enlevé, remplacement à venir (*le 16 juin 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Cook est substitué à celui de l'honorable sénateur Ferretti Barth (*le 14 juin 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Furey est substitué à celui de l'honorable sénateur Sparrow (*le 13 juin 2002*).



**ORDER OF REFERENCE**

Extract from the *Journals of the Senate*, Thursday, June 6, 2002:

The Honourable Senator Rompkey, P.C. Moved, seconded by the Honourable Senator Banks:

That the Standing Senate Committee on National Finance be authorized to examine and report upon the administrative contract now in existence at the Goose Bay, Labrador airfield, as well as the Request for Proposals to renew the contract, to ascertain the effectiveness of this method of base operations in Canada in providing services for both military and non-military training activities;

That the Committee submit its final report no later than July 12, 2002; and

That the Committee be permitted, notwithstanding usual practices, to deposit the report with the Clerk of the Senate, if the Senate is not then sitting, and that the report be deemed to have been tabled in the Chamber.

After debate,

The question being put on the motion, it was adopted.

*Le greffier du Sénat,*

Paul C. Bélisle

*Clerk of the Senate*

**ORDRE DE RENVOI**

Extrait des *Journaux du Sénat* du jeudi 6 juin 2002:

L'honorable sénateur Rompkey, c.p., propose, appuyé par l'honorable sénateur Banks,

Que le Comité sénatorial permanent des finances nationales soit autorisé à mener une étude et à faire rapport sur le contrat administratif actuellement en vigueur au terrain d'aviation de la base de Goose Bay, au Labrador, ainsi que sur la demande de propositions relatives au renouvellement de ce contrat, afin d'assurer l'efficacité de ces modalités d'opérations de base au Canada pour ce qui est de fournir des services dans le cadre des activités militaires et des activités non militaires;

Que le Comité présente son rapport final au plus tard le 12 juillet 2002;

Que le Comité soit autorisé, nonobstant les pratiques habituelles, à déposer son rapport auprès du greffier du Sénat si le Sénat ne siège pas à cette date, et que le rapport soit réputé avoir été déposé au Sénat.

Après débat,

La motion, mise aux voix, est adoptée.

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Tuesday, June 18, 2002  
(58)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 9:32 a.m. this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Senator Murray, P.C., presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Banks, Bolduc, Cook, Cools, Doody, Kinsella, Murray, P.C., Mahovlich, Rompkey, P.C., and Stratton (10).

*Other senator present:* The Honourable Senator Forrestall (1).

*In attendance:* Mr. Martin Ulrich, Researcher, Parliamentary Centre.

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on June 6, 2002, the committee began its examination of the Administrative Contract at the Goose Bay, Labrador airfield.

**WITNESSES:**

*From the Department of National Defence:*

Mr. Jim Richardson, Director, Major Service Delivery Procurement;

Mr. Frank Young, General Manager, Goose Bay Office;

Colonel Alan D. Hunter, Director, Air Force Employment;

Colonel Robert Bertrand, Director, Air Comptrollership and Business Management.

*From the Union of National Defence Employees:*

Mr. John MacLennan, National President;

Mr. Randy Ford, Local President of Serco Employees.

From the Department of National Defence, Mr. Richardson and Mr. Young each made an opening statement and, with Colonel Hunter and Colonel Bertrand, answered questions from members of the committee.

From the Union of National Defence Employees, Mr. MacLennan and Mr. Ford made an opening statement and answered questions from members of the committee.

The witnesses from the Department of National Defence returned to the table to answer questions from members of the committee.

At 11:59 a.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

**ATTEST:**

---

**PROCÈS-VERBAUX**

OTTAWA, le mardi 18 juin 2002  
(58)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 32, dans la salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable sénateur Murray, c.p. (président).

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Banks, Bolduc, Cook, Cools, Doody, Kinsella, Murray, c.p., Mahovlich, Rompkey c.p., et Stratton (10).

*Autre sénateur présent:* L'honorable sénateur Forrestall (1).

*Également présent:* M. Martin Ulrich, attaché de recherche, Centre parlementaire.

*Aussi présents:* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le 6 juin 2002, le comité entreprend l'examen du contrat administratif au terrain d'aviation de la base de Goose Bay, au Labrador.

**TÉMOINS:**

*Du ministère de la Défense nationale:*

M. Jim Richardson, directeur, Obtention de modes de prestation de services importants;

M. Frank Young, administrateur général, bureau de Goose Bay;

Le colonel Alan D. Hunter, directeur, Emploi de la force (air);

Le colonel Robert Bertrand, directeur, Fonction de contrôle et planification d'activités (air).

*De l'Union des employés de la Défense nationale:*

M. John MacLennan, président national;

M. Randy Ford, président, local des employés de Serco.

MM. Richardson et Young, du ministère de la Défense nationale, font tous les deux une déclaration et, avec l'aide du colonel Hunter et du colonel Bertrand, répondent aux questions des membres du comité.

MM. MacLennan et Ford, de l'Union des employés de la Défense nationale, font une déclaration et répondent aux questions des membres du comité.

Les témoins du ministère de la Défense nationale reviennent répondre aux questions des membres du comité.

À 11 h 59, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

**ATTESTÉ:**

---



OTTAWA, Tuesday, June 18, 2002  
(59)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met at 1:00 p.m. this day, in room 705, Victoria Building, the Chair, the Honourable Senator Murray, P.C., presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Banks, Bolduc, Cook, Doody, Kinsella, Murray, P.C., Rompkey, P.C., and Stratton (8).

*Other senator present:* The Honourable Senator Forrestall (1).

*In attendance:* Mr. Martin Ulrich, Researcher, Parliamentary Centre.

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on June 6, 2002, the committee continued its examination of the Administrative Contract at the Goose Bay, Labrador airfield.

*WITNESSES:*

*From the Government of Newfoundland and Labrador:*

Mr. Doug Smith, Assistant Deputy Minister of Intergovernmental Affairs;

Mr. Rex Goudie, Assistant Deputy Minister of Labrador and Aboriginal Affairs;

Mr. Peter Woodward, Chair of Premier's Advisory Council on the Economy and Technology.

*From the Town of Happy Valley — Goose Bay:*

Mr. Dennis Peck, Director of Economic Development.

*From the Labrador North Chamber of Commerce:*

Mr. Dave Hunt, President;

Mr. John McGrath.

*From the Parliament for Labrador:*

Mr. Lawrence O'Brien, M.P.

At 1:00 p.m. the committee continued its examination of the Administrative Contract at the Goose Bay, Labrador airfield.

From the Government of Newfoundland and Labrador Mr. Smith made an opening statement and, with Mr. Woodward and Mr. Goodie, answered questions from members of the committee.

From the Town of Happy Valley — Goose Bay Mr. Peck made an opening statement.

From the Labrador North Chamber of Commerce Mr. Hunt made an opening statement.

Mr. Peck and Mr. Hunt, with Mr. McGrath, answered questions from members of the Committee.

Mr. O'Brien made an opening statement and answered questions from members of the committee.

OTTAWA, le mardi 18 juin 2002  
(59)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 13 heures, dans la salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable sénateur Murray, c.p. (président).

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Banks, Bolduc, Cook, Doody, Kinsella, Murray, c.p., Rompkey c.p., et Stratton (8).

*Autre sénateur présent:* L'honorable sénateur Forrestall (1).

*Également présent:* M. Martin Ulrich, attaché de recherche, Centre parlementaire.

*Aussi présents:* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le 6 juin 2002, le comité poursuit l'examen du contrat administratif au terrain d'aviation de la base de Goose Bay, au Labrador.

*TÉMOINS:*

*Du gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador:*

M. Doug Smith, sous-ministre adjoint des Affaires intergouvernementales;

M. Rex Goudie, sous-ministre adjoint des Affaires du Labrador et des Autochtones;

M. Peter Woodward, président du conseil consultatif sur l'économie et les technologies.

*De la Ville de Happy Valley — Goose Bay:*

M. Dennis Peck, directeur du développement économique.

*De la Chambre de commerce du Labrador-Nord:*

M. Dave Hunt, président;

M. John McGrath.

*Du Parlement du Labrador:*

M. Lawrence O'Brien, député.

À 13 heures, le comité poursuit l'examen du contrat administratif au terrain d'aviation de la base de Goose Bay, au Labrador.

M. Smith, du gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador, fait une déclaration et, avec MM. Woodward et Goudie, répond aux questions des membres du comité.

M. Peck, de la Ville de Happy Valley — Goose Bay, fait une déclaration.

M. Hunt, de la Chambre de commerce du Labrador-Nord, fait une déclaration.

M. Peck et M. Hunt, en compagnie de M. McGrath, répondent aux questions des membres du comité.

M. O'Brien fait une déclaration et répond aux questions des membres du comité.

At 3:58 p.m. continued its sitting *in camera*.

After discussion, it was agreed to circulate a draft report on the administrative contract at the Goose Bay, Labrador Airport to members of the committee for comment.

It was further agreed that the Chairman table the report with the Clerk of the Senate after approval of the report by members of the Steering Committee.

At 4:32 p.m., committee adjourned to the call of the Chair.

*ATTEST:*

*Le greffier du comité,*

Tõnu Onu

*Clerk of the Committee*

À 15 h 58, le comité poursuit ses travaux à huis clos.

Après discussion, il est convenu de distribuer l'ébauche du rapport sur le contrat administratif au terrain d'aviation de la base de Goose Bay, au Labrador aux membres du comité pour obtenir leurs commentaires.

Il est également convenu que le président dépose le rapport auprès du greffier du Sénat une fois que les membres du comité de direction auront approuvé le rapport.

À 16 h 32, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ:*



**EVIDENCE**

OTTAWA, Tuesday, June 18, 2002

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:32 a.m. to examine the Administrative Contract at the Goose Bay, Labrador airfield.

**Senator Lowell Murray** (*Chairman*) in the Chair.

[*English*]

**The Chairman:** Honourable senators, the matter under consideration is timely and of some urgency because the Goose Bay, Labrador airfield is currently used by some of our allies. There is a service contract in place with Serco Facilities Management Incorporated that ends in 2003. A request for proposal, RFP, to renew or set up anew that contract was due to be released yesterday. One of the first questions to our witnesses will be whether the RFP has been released and whether we can have copies of it.

Our first witness panel is from the Department of National Defence. Mr. Jim Richardson is responsible for the re-tendering of the contract for the Goose Bay, Labrador airfield. He is accompanied by Mr. Frank Young. As well, we will hear from Colonel Alan D. Hunter, who was the operations officer at 5 Wing Goose Bay from 1990-94. Since 1998, Col. Hunter has been chair of the Goose Bay operations subcommittee and, in that capacity, he chairs the annual meeting of operations representatives from the five NATO nations that train at the base. We will also hear from Col. Robert Bertrand. There are also additional uniformed and non-uniformed witnesses to assist our panel in the event that the questions become too technical.

Mr. Richardson, please proceed.

**Mr. Jim Richardson, Director, Major Service Delivery Procurement, Department of National Defence:** Honourable senators, by way of introduction I will briefly outline the history of the project to provide contracted support services for the base at Goose Bay. I will make two key points about the current contract and about the proposed contract for those support services.

Allied pilots use the Goose Bay base primarily for low-level flying training. The Canadian Air Force has limited operational need for Goose Bay. We currently have agreements with Germany, the United Kingdom, Italy and the Netherlands to use the base until 2006. In 1997, the base was identified for alternative service delivery, ASD, because the base was not directly supporting a Canadian Forces operational role and because Canada and the allies at Goose Bay were facing severe budget constraints. In 1998, after a competition, the Canadian government awarded a five-year site support contract to Serco. The contract is worth \$150 million for the five years and includes the cost of the successor rights decision. It covers the period from April 1, 1998, to March 31, 2003. As has been mentioned, we are in the process of seeking proposals for a new 11-year long-term contract. The request for proposal was released yesterday and will

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mardi 18 juin 2002

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 9 h 32 pour étudier le contrat administratif du terrain d'aviation de Goose Bay, au Labrador.

**Le sénateur Lowell Murray** (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le président:** Honorables sénateurs, le sujet que nous allons examiner aujourd'hui présente une certaine urgence, parce que le terrain d'aviation de Goose Bay, au Labrador, est actuellement utilisé par certains de nos alliés. Un contrat de service a été établi avec la société Serco Facilities Management Incorporated, et il se termine en 2003. Une demande de proposition pour reconduire ce contrat ou en établir un nouveau devait être publiée hier. L'une des premières questions que nous allons poser à nos témoins, c'est si la demande en question a bien été publiée et si nous pouvons en obtenir des exemplaires.

Notre premier groupe de témoins nous provient du ministère de la Défense nationale. M. Jim Richardson est responsable du renouvellement du contrat du terrain d'aviation de Goose Bay, au Labrador. Il est accompagné de M. Frank Young. Nous entendrons aussi le colonel Alan D. Hunter, qui a été officier des opérations de la cinquième Escadre de Goose Bay de 1990 à 1994. Depuis 1998, le colonel Hunter est président du Sous-comité des opérations de Goose Bay et, à ce titre, préside la réunion annuelle des représentants des opérations des cinq nations de l'ONU qui s'entraînent à la base. Nous entendrons aussi le colonel Robert Bertrand. D'autres témoins militaires ou non viendront nous prêter main-forte si les questions deviennent trop techniques.

Monsieur Richardson, nous vous écoutons.

**M. Jim Richardson, directeur, Obtention de modes de prestation de services importants, ministère de la Défense nationale:** Honorables sénateurs, je commencerai par vous faire une brève description de l'historique du projet visant à procurer à la base de Goose Bay des services de soutien régis par un contrat. Je vous présenterai deux arguments importants au sujet du contrat actuel et au sujet du contrat projeté pour ces services de soutien.

Les pilotes alliés utilisent la base de Goose Bay principalement pour l'entraînement relatif au vol à faible altitude. Les besoins opérationnels de l'Aviation canadienne à la base de Goose Bay sont plutôt limités. Nous avons conclu des ententes avec l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Italie et les Pays-Bas pour l'utilisation de la base jusqu'en 2006. En 1997, on a entrepris de modifier quelque peu la vocation de la base, parce qu'elle n'appuyait plus directement le rôle opérationnel des Forces canadiennes et parce que le Canada et les alliés à Goose Bay devaient faire face à de graves compressions budgétaires. En 1998, à la suite d'un concours, le gouvernement canadien a octroyé un contrat de service de soutien sur place à la société Serco, pour une durée de cinq ans. La valeur globale du contrat est de 150 millions de dollars, ce qui comprend les coûts relatifs aux obligations du successeur. Le contrat couvre la période du 1er avril 1998 au

be available today through the government on-line tendering system. That is a short summary of the history and status of the contracting for the Goose Bay project.

I should like to make two key points about the current contract and about the future contract. First, we believe that contracting out site support at Goose Bay has been successful. It has sufficiently lowered the cost of running the base so that the allies have been able to continue their training at Goose Bay; at the same time, it has offered high-quality support services. With the contracting out, the cost for the site support work was reduced from an average of \$45 million per year to \$30 million per year, a saving each year of about \$15 million. This cost reduction has made using Goose Bay a more attractive option for our allies, who needed cost reductions in order to keep their training at Goose Bay affordable.

Second, we did learn some lessons from the first contract experience and we are applying those lessons to the contract renewal, including building in new requirements to provide workforce stability. This time around, we have consulted more closely with the allies, with industry and with the local community. We have acted on the concerns of the local community and we have added requirements in our request for proposal that bidders hire at least 90 per cent of the workforce from the local community. Furthermore, we have specified that the number of employees must be at least equal to the current contracted workforce level of approximately 300 and that bidders must plan for salaries, benefits and human resource policies and procedures that ensure workforce stability. Any bidder who cannot meet these requirements will not be accepted. We recognize that workforce stability and cost are important to the allies.

Honourable senators, with those brief comments, I would ask Mr. Young to speak to the current situation with respect to his duties and the allies.

**Mr. Frank Young, General Manager, Goose Bay Office, Department of National Defence:** Honourable senators, I am pleased that this committee is addressing allied flying at Goose Bay. Having personally addressed allied training in Canada from a DND policy perspective since 1981, and having been responsible for a host of related tasks as general manager of the Goose Bay Office at National Defence Headquarters, NDHQ, since 1990, I may be in a position to help provide information of use in formulating your conclusions and recommendations.

31 mars 2003. Comme on l'a déjà dit, nous cherchons actuellement à obtenir des propositions pour un nouveau contrat à long terme d'une durée de 11 ans. La demande de propositions a été publiée hier et sera accessible aujourd'hui par l'entremise du système des soumissions en direct du gouvernement. Voilà en bref l'histoire et la situation relative au contrat pour le projet de Goose Bay.

J'aimerais préciser deux choses au sujet du contrat actuel et du contrat futur. Tout d'abord, nous estimons qu'il a été fructueux de confier à un entrepreneur externe la responsabilité des services de soutien à Goose Bay. Cette mesure a permis de réduire suffisamment les coûts d'exploitation de la base, ce qui a permis aux alliés d'y poursuivre leur formation; en même temps, ils ont pu avoir accès à des services de soutien de grande qualité. Grâce à cette solution, le coût du travail de soutien sur place est passé d'une moyenne de 45 millions de dollars par année à 30 millions de dollars, soit une économie annuelle d'environ 15 millions de dollars. Cette économie a fait de la base de Goose Bay une option plus attrayante pour nos alliés, qui devaient réduire leurs coûts pour poursuivre leur entraînement à Goose Bay à un coût abordable.

Ensuite, nous avons tiré des leçons de cette première expérience, et nous allons les appliquer au renouvellement du contrat, notamment en y intégrant de nouvelles exigences pour renforcer la stabilité de la main-d'œuvre. Pour ce faire, nous avons consulté davantage les alliés, l'industrie et les gens de la localité. Nous avons réagi aux préoccupations des gens de la place, et inclus dans notre demande de propositions des exigences selon lesquelles les soumissionnaires doivent embaucher au moins 90 p. 100 de leur effectif sur place. De plus, nous y avons précisé que le nombre d'employés doit être au moins égal à l'effectif de l'entrepreneur actuel, soit environ 300 travailleurs, et que les soumissionnaires doivent prévoir des salaires, des avantages sociaux et des politiques et procédures en matière de ressources humaines visant à garantir la stabilité de la main-d'œuvre. Toute soumission qui ne répond pas à cette exigence sera rejetée. Nous reconnaissons que la stabilité et le coût de la main-d'œuvre constituent des éléments importants pour nos alliés.

Honorables sénateurs, je demanderais maintenant à M. Young de vous parler de la situation actuelle en ce qui a trait à ces tâches et aux alliés.

**M. Frank Young, administrateur général, bureau de Goose Bay, ministère de la Défense nationale:** Honorables sénateurs, je suis heureux que votre comité examine la question de la présence des alliés à la base de Goose Bay. Comme je m'occupe personnellement de l'entraînement des alliés au Canada en appliquant une politique du MDN depuis 1981 et que je suis responsable de tout un éventail de tâches connexes à titre de directeur général du bureau de Goose Bay au quartier général de la Défense nationale, le QGDN, depuis 1990, je pourrais être capable de vous fournir des informations utiles pour la formulation de vos conclusions et recommandations.



My terms of reference and those of my office are embodied in an NDHQ instruction that I have left with your clerk, and copies will be made available to you as an annex to this presentation.

I do not wish to consume the few minutes I have by listing all the duties that I have in my office. Let me simply say that, as general manager, some of my responsibilities include: ensuring that government direction — and that relates to cabinet direction, four cabinet directives over the past 15 years — are incorporated into DND plans and programs at Goose Bay and that allies understand and accept that direction. I am also responsible for addressing allied needs as raised at international conferences. It has been indicated that Col. Hunter is chairman of a subcommittee on operations, which has representatives from allied ministries of defence, MODs. There is another subcommittee that deals with infrastructure to meet those operational needs, and yet a third subcommittee dealing with finance. All three of those subcommittees, which have representatives from allied ministries of defence, report to my main committee, an international participants' committee, where we address issues that cannot or are unable to be resolved at the base level between the base commander and allied detachments.

I also oversee and direct all bilateral and multinational negotiations with allies regarding their use of Goose Bay and its training areas. I promote and market the use of Goose Bay to current and prospective military forces. I implement broader government guidelines on all environmental matters, and I try to enhance relations with Aboriginal stakeholders in the area.

As a last general comment before focussing on what I am advised are two areas of interest to this committee, I should like to give a synopsis of this allied program outside of the context of the contract Mr. Richardson has just alluded to.

Today, the air forces of the United Kingdom, Germany, the Netherlands and Italy train at Goose Bay under the provisions of a 10-year memorandum of understanding, MOU, that I helped negotiate in 1996. Under the terms and provisions of that MOU, allies are spending about \$70 million annually to conduct this training. In addition, the Department of National Defence spends over \$20 million annually to cover the cost of its deployed operating base, to pay for a very limited amount of CF training and to cover a number of other responsibilities for which there is no paying client.

The Canadian government supports this training and DND's involvement of the program for three clear and supportable reasons. First, it enhances the collective defence capabilities of our allies. Those are not just words, honourable senators; it is reality.

Mon mandat et celui de mon bureau sont enchâssés dans une directive du QGDN que j'ai remise à votre greffier, et des exemplaires vous seront remis sous forme d'annexe à mon mémoire.

Je ne voudrais pas gaspiller les quelques minutes que vous m'accordez en vous énumérant toutes les tâches que je dois accomplir à mon bureau. Je préciserai simplement que, à titre d'administrateur général, je dois assumer notamment les responsabilités suivantes: veiller à ce que l'orientation gouvernementale — qui découle de l'orientation du Cabinet et des quatre directives qu'il a émises à ce sujet depuis 15 ans — est intégrée dans les plans et programmes du MDN à Goose Bay et que les alliés comprennent et acceptent cette orientation. Je dois également répondre aux besoins des alliés qui sont exprimés dans le cadre des conférences internationales. On a déjà mentionné que le colonel Hunter préside un sous-comité des opérations, qui compte des représentants des ministères de la Défense des alliés. Un autre sous-comité s'occupe de l'infrastructure nécessaire pour la réponse à ces besoins opérationnels, et un troisième sous-comité s'occupe des finances. Ces trois sous-comités, qui comptent des représentants des ministères de la Défense alliés, relèvent de mon comité principal, un comité de participants internationaux, qui s'occupe des problèmes qui ne peuvent être résolus à la base par le commandant et les détachements alliés.

Je supervise et dirige également toutes les négociations bilatérales et multinationales avec les alliés concernant leur utilisation de la base de Goose Bay et de ses aires d'entraînement. Je fais la promotion de la base de Goose Bay auprès des forces militaires qui s'y trouvent actuellement ou qui envisagent de le faire. Je mets en œuvre des directives gouvernementales générales au sujet de toutes les questions environnementales, et je tente d'améliorer les relations que nous entretenons avec les intervenants autochtones dans le secteur.

Avant de m'attacher aux deux questions que l'on m'a mentionnées être le secteur de préoccupation du comité, j'aimerais faire un dernier commentaire général en vous donnant un bref résumé du programme des forces alliées hors du contexte du contrat auquel M. Richardson vient de faire allusion.

Aujourd'hui, les forces aériennes du Royaume-Uni, de l'Allemagne, des Pays-Bas et de l'Italie s'entraînent à la base de Goose Bay en vertu des dispositions d'un protocole d'entente décennal que j'ai contribué à négocier en 1996. Selon les modalités et dispositions de ce protocole d'entente, les alliés doivent dépenser chaque année environ 70 millions de dollars pour cet entraînement. De plus, le ministère de la Défense nationale dépense annuellement plus de 20 millions de dollars pour couvrir le coût du déploiement de sa base opérationnelle, payer des activités très limitées de formation des Forces canadiennes et couvrir un certain nombre d'autres responsabilités dont le coût n'est assumé par aucun client.

Le gouvernement canadien soutient cette formation et la participation du MDN au programme pour trois raisons aussi claires que sensées. Premièrement, elle améliore les capacités collectives de défense de nos alliés. Ce ne sont pas là seulement des

In 1990, when the Gulf War broke out, it was the Royal Air Force units at Goose Bay that immediately left for the Middle East, where they were used effectively. Second, it ensures good diplomatic relations with NATO allies. Third, it is perhaps not altruistic, but realistic, to indicate that this training provides jobs and business opportunities for Canadians, all while protecting the environment and Aboriginal interests.

I will leave with the committee clerk a PowerPoint presentation that addresses allied training from policy, operational, financial, Aboriginal, environmental and marketing perspectives. I am also leaving with the committee clerk a CD version for your use.

Rather than get into all of those areas, let me focus on what I believe are the two areas of chief interest to this committee that fall within my purview — that is, allied plans for the future, as I know them, and marketing Goose Bay for allied use.

With respect to allied plans for the future, it is already a matter in the news — some of you from Labrador have seen the *Labradorian* — that the Royal Netherlands Air Force is thinking about possibly leaving Goose Bay. The facts are these: The Royal Netherlands Air Force has completed a draft study calling for consolidating all three of its training venues in North America into one central location — El Centro, California. If approved by the Dutch ministry of defence, it would end Royal Netherlands Air Force training at Goose Bay on or before the expiration of the current MOU in 2006.

I wish to underscore for this committee that the study has not been approved at the highest level of the Royal Netherlands Air Force, let alone its own ministry of defence, and that the results from that review may be entirely different from the study's recommendations. The Dutch decision is expected this summer, in July or August.

With respect to the plans of all other air forces, the Royal Air Force of the United Kingdom, the German air force and the Italian air force are interested, in principle at this time, in continuing to train at Goose Bay under a new 10-year MOU, beginning in 2006, even if the Dutch leave, provided that there are further increases in efficiencies and effectiveness.

Let me just touch on those two categories. With respect to efficiencies, the other allies I mentioned want to know that the share of common costs that they will have to assume along with the Department of National Defence, because of a possible Dutch departure, will not be too high. Common costs are something we all share. If the Dutch leave, we will be expected to pick up a share of that. When I say “we,” I mean all three allies and the

mots, honorables sénateurs: il s'agit d'une réalité. En 1990, lorsque la guerre du Golfe a éclaté, ce sont les unités de la Royal Air Force à Goose Bay qui ont immédiatement décollé pour le Moyen-Orient, où elles ont pu être efficacement mises à contribution. Deuxièmement, le soutien du gouvernement canadien nous permet de maintenir de bonnes relations diplomatiques avec les alliés de l'OTAN. Troisièmement, on peut affirmer sans fausse honte que cet entraînement procure des emplois et des débouchés d'affaires aux Canadiens, tout en protégeant l'environnement et les intérêts des Autochtones.

Je vais remettre au greffier du comité une présentation PowerPoint qui aborde l'entraînement des alliés selon des perspectives stratégiques, opérationnelles, financières, autochtones, environnementales et commerciales. Je lui laisserai également une version sur CD que vous pourrez utiliser.

Pour éviter de m'éparpiller, je m'attacherai à ce qui, selon moi, sont les deux grands secteurs d'intérêt des travaux du comité qui tombent dans mon champ d'activité: les plans des alliés pour l'avenir, du moins ce que j'en sais, et la mise en marché de la base de Goose Bay pour les activités des alliés.

En ce qui concerne les projets d'avenir des alliés, les journaux en parlent déjà: certains d'entre vous qui habitent au Labrador l'ont déjà lu dans le *Labradorian*. Les forces aériennes royales néerlandaises envisagent la possibilité de quitter Goose Bay. Voici les faits: les forces aériennes néerlandaises royales ont procédé à une étude préliminaire visant la consolidation de trois de leurs installations de formation en Amérique du Nord en un seul endroit: El Centro, en Californie. Si cette mesure est approuvée par le ministère néerlandais de la Défense, cela mettrait un terme à l'entraînement des forces aériennes royales néerlandaises à Goose Bay dès l'expiration du protocole d'entente actuel en 2006, ou même avant.

Je tiens à souligner que l'étude n'a pas été approuvée par les instances supérieures des forces aériennes royales néerlandaises, et encore moins par le ministère de la Défense du pays, de sorte que les recommandations découlant de cette étude pourraient ne pas tenir compte de ces résultats. La décision des autorités néerlandaises est attendue cet été, en juillet ou en août.

En ce qui concerne les projets des autres forces aériennes, celles du Royaume-Uni, de l'Allemagne et de l'Italie sont intéressées, du moins en principe à l'heure actuelle, à poursuivre leur entraînement à Goose Bay en fonction d'un nouveau protocole d'entente d'une durée de dix ans, qui commencerait en 2006, même si les Néerlandais devaient quitter, à condition qu'il y ait une amélioration encore plus grande de l'efficacité et de l'efficacité de la base.

Permettez-moi quelques précisions sur ces deux catégories. En ce qui concerne l'efficacité, les autres alliés dont j'ai parlé veulent être sûrs que la part des coûts communs qu'ils devront assumer avec le ministère de la Défense nationale en raison du départ possible des Néerlandais ne sera pas trop élevé. Les coûts communs sont ceux que nous devons tous assumer. Si les Néerlandais s'en vont, nous devons en assumer une part.



Department of National Defence. The allies will also want to know that we can achieve further efficiencies in economies of scale, possibly by bringing in a new military user.

Lastly, on money issues, our allies will want to see our negotiating posture on the new proposed MOU to replace the current accord that expires in four years.

With regard to effectiveness of their training, the allies want to see it increased. That means they want to have new activities approved. They have not yet quantified and described them to us, and we have yet to run them through federal environmental reviews. There are also training systems that they are thinking of acquiring, and funding issues and financing are paramount.

This, then, represents the current allied thinking of our clients and how we in DND are trying to meet their needs.

I wish to point out that the current government direction, and I am using the word "government" with a capital "G," calls for the DND to promote flying at Goose Bay, with up to 18,000 sorties a year, of which 15,000 a year can be low level. For the past five years, allied training, despite our best work, has amounted to one-third of that amount. In short, there is room to grow.

What are we doing to grow allied training? There are three initiatives. The first is to keep current customers happy.

We try to do that by resolving or at least addressing all issues raised at our international committees — the main one, which I chair, and the three subcommittees. In that way, we aim to sort out major problems before they become fatal. We have been successful with that. While I cannot provide you with all transcripts of the minutes of the main committee, I can provide excerpts to you. The closing statements of the most recent international conference, which closed just last week, testify to allied satisfaction with the way we do business. We have received a fair amount of allied correspondence expressing their appreciation of DND and its efforts and of the committee structure we have put in place, including, I might add, most recently by the Royal Netherlands Air Force. In short, we must first keep our current customers satisfied.

We must also promote more use of Goose Bay by those allies. We try to do that in a number of ways. We have tried to orchestrate pre-financing training systems and have carried out environmental studies on supersonic training, which the allies are thinking of doing, and we want to be ready to accommodate them. My office is actively involved in developing plans in concert with our colleagues from the Province of Newfoundland and Labrador, who I see are with us today, in developing plans for using new laser-guided practice bombs. We have also been

Lorsque je dis «nous», je veux dire les trois alliés et le ministère de la Défense nationale. Les alliés veulent également savoir si nous pourrions être plus efficaces au chapitre des économies d'échelle, peut-être en faisant entrer en jeu un nouvel utilisateur militaire.

Enfin, sur le plan monétaire, nos alliés veulent connaître notre position de négociation pour le nouveau projet de protocole d'entente qui remplacera l'accord actuel qui expire dans quatre ans.

Pour ce qui touche l'efficacité de leur entraînement, les alliés veulent voir une amélioration. Ça veut dire qu'ils veulent que de nouvelles activités soient approuvées. Ils ne nous en ont pas encore donné la quantité et la description, et nous devons aussi les soumettre aux examens environnementaux du fédéral. Il y a aussi des systèmes d'entraînement qu'ils souhaitent acquérir, sans compter que les questions relatives au financement revêtent une importance primordiale.

C'était donc là un synopsis des projets actuels de nos clients et de la façon dont le MDN tente de répondre à leurs besoins.

J'aimerais souligner que l'orientation gouvernementale actuelle, et je parle du gouvernement en général, favorise la promotion, par le MDN, de l'entraînement aérien à Goose Bay, jusqu'à 18 000 sorties par année ayant été prévues, dont 15 000 peuvent être à faible altitude. Au cours des cinq dernières années, la formation des alliés n'a atteint, malgré tous nos efforts, que le tiers de ces nombres. Bref, il y a encore de la place pour la croissance.

Que faisons-nous pour accroître les activités d'entraînement des alliés? Nous avons mis de l'avant trois mesures. La première consiste à faire en sorte que nos clients actuels soient satisfaits.

Nous tentons d'y arriver en nous attachant à toutes les questions soulevées par nos comités internationaux — le principal, que je dirige, et les trois sous-comités. Nous tentons ainsi de régler les problèmes importants avant qu'ils ne deviennent trop graves. Jusqu'ici, nous avons réussi à y arriver. Je ne peux probablement pas vous fournir des transcriptions de tous les procès-verbaux du comité principal, mais je peux tout de même vous en remettre des extraits. Les commentaires de clôture de la plus récente conférence internationale, qui s'est terminée la semaine dernière, révèlent que les alliés sont satisfaits de notre façon de mener les activités. Nous avons reçu beaucoup de correspondance des alliés dans laquelle ils nous disent apprécier les efforts que déploie le MDN et la structure de comité que nous avons mise en place, et j'ajouterais même que les forces aériennes royales néerlandaises nous ont tout récemment envoyé une lettre à ce sujet. Bref, nous devons tout d'abord veiller à ce que nos clients actuels soient satisfaits.

Nous devons également faire la promotion d'une plus grande utilisation des services de la base de Goose Bay par ces alliés. Nous essayons d'y parvenir d'un certain nombre de façons. Nous avons tenté d'orchestrer un préfinancement des systèmes d'entraînement et avons procédé à nos études environnementales sur l'entraînement supersonique, qu'envisagent les alliés, et nous voulons être prêts à répondre à leurs besoins. Mon bureau participe activement à l'élaboration de plans de concert avec nos collègues de la province de Terre-Neuve

promoting allied consideration of new training activities, such as combined air operations, something that would be of interest to prospective clients who are not there now, such as the French air force.

This year, the base and the department have facilitated the establishment of mock targets in Goose Bay and the training area. We have established a new scoring system for trial, and we are opening the way for the use of remote piloted vehicles. We will also take advantage of initiating a growth committee. We tried that before and failed. Now we are taking advantage of establishing a growth committee that would be led by the top air force officers of allied nations and the Department of National Defence. My superiors will undertake that initiative this summer. Finally, we carry on briefing all Canadian ambassadors and attachés to allied countries to ensure they understand, when they go to their country, how important this training is to our nation.

Third, we try to attract new potential clients to Goose Bay. Our office stayed in touch, for example, with the Italian air force after its 1995 trial with Goose Bay. Its decision not to return did not convince us to give up. In the late 1990s, we proposed a business case to our senior officials in DND to pre-finance an adjacent ramp that DND would build to attract the Italian air force to come to Goose Bay, if they built a new hangar. The Italian investment over a period of time would ensure that the DND share of common costs would be reduced within five years to easily amortize that \$2 million investment.

We have taken a number of initiatives. When I negotiate an MOU, I ensure that there is a category A section in there for our allies. This means that, in our promotion of Goose Bay to a prospective client, the client comes in on a trial basis to Goose Bay without having to pay support costs. The client pays only the fuel and food costs it uses during its trial.

We have other provisions in the MOU to make it attractive to participants who do not now train at Goose Bay but who wish to try it out. We provide the customary briefing packages for visiting attachés and ambassadors. Over the last two or three years, we have briefed high-level representatives of at least six nations, including Turkey, Greece, Spain, Sweden, France and the United States.

Our office has tried to have the service provider help in marketing the base as well. It would be in the service provider's interest, as well as ours. With the release of the RFP that went out yesterday afternoon or this morning there are stated provisions in that document for a company to do this marketing — provisions

et du Labrador, que je vois parmi nous aujourd'hui, en ce qui concerne l'utilisation de nouvelles bombes d'entraînement guidées par laser. Nous avons également amené les alliés à envisager de nouvelles activités d'entraînement, par exemple des opérations aériennes mixtes, qui pourraient peut-être intéresser de futurs clients, par exemple les forces aériennes françaises.

Cette année, la base et le ministère ont facilité l'établissement de cibles factices à Goose Bay et dans le secteur d'entraînement. Nous avons établi un nouveau système de pointage pour les essais, et nous préparons le terrain pour l'utilisation de véhicules téléguidés. Nous allons aussi mettre sur pied un comité de la croissance. Nous avons déjà essayé de le faire, mais en vain. Nous tenterons maintenant d'en établir un qui serait dirigé par l'état-major des forces aériennes des nations alliées et par le ministère de la Défense nationale. Mes supérieurs mettront d'avant cette mesure au cours de l'été. Enfin, nous donnons à tous les ambassadeurs canadiens et aux délégués des pays alliés une formation visant à bien leur faire comprendre à quel point cette formation est importante pour notre pays, pour qu'ils puissent ramener ce message chez eux.

De plus, nous tentons d'attirer de nouveaux clients à Goose Bay. Par exemple, notre bureau est demeuré en communication avec les forces aériennes italiennes après leur essai à Goose Bay en 1995. Leur décision de ne pas revenir ne nous a pas convaincus d'abandonner. À la fin des années 90, nous avons proposé une analyse de rentabilisation à nos officiers supérieurs au MDN visant le financement préliminaire d'une rampe adjacente que bâtirait le MDN pour attirer les forces aériennes italiennes à Goose Bay, si un nouveau hangar devait être bâti. L'investissement des Italiens étalé sur une certaine période garantirait au MDN une réduction de la part des coûts communs qui, en cinq ans, permettrait facilement d'amortir l'investissement de deux millions de dollars.

Nous avons pris un certain nombre de mesures. Lorsque je négocie un protocole d'entente, je veille à ce qu'il y ait une section A à l'intention de nos alliés. Pour être plus précis, je dirais que lorsque nous faisons la promotion de Goose Bay à un client éventuel, celui-ci peut venir passer une période d'essai sans devoir payer les coûts des services de soutien. Il ne paie que le carburant et les aliments utilisés au cours de la période d'essai.

Nous avons aussi intégré au protocole d'entente d'autres dispositions pour attirer à Goose Bay les participants qui ne s'y entraînent pas actuellement, mais qui souhaitent voir de quoi il retourne. Nous avons fourni une trousse d'information habituelle aux délégués et ambassadeurs en visite. Au cours des deux ou trois dernières années, nous avons informé des représentants de haut niveau d'au moins six pays, soit la Turquie, la Grèce, l'Espagne, la Suède, la France et les États-Unis.

Notre bureau a tenté d'amener le fournisseur de services à donner également un coup de main pour la mise en marché de la base. Ce serait d'ailleurs dans son intérêt, tout autant que dans le nôtre. La demande de propositions publiée hier après-midi ou ce matin contient des dispositions à l'intention des entreprises



that were not in the previous request for proposal. We will now have the company that would be the service provider at Goose Bay helping us to market Goose Bay.

Finally, we work together with the NATO flying training program in Western Canada and with the staff at Canadian Forces Base Goose Bay to promote allied training. For example, yesterday a plane carrying the Secretary General of NATO and some NATO ambassadors stopped en route to the United States in Goose Bay. Briefings, along with information packages prepared by the base and the town, were distributed to all visitors. I wish to compliment the town. It has been actively involved in supporting allied training at Goose Bay.

These are some of the current initiatives we are undertaking to market Goose Bay. These are some of the plans that allies now have with regard to their future interest in that base.

**Senator Rompkey:** First, I wish to thank members of the committee for being here and for attending to a very serious issue. It is important not only to Labrador but also to the province that I represent.

This should be addressed to Col. Hunter because it is a fundamental point. I think it would be worthwhile to establish the strategic role of Goose Bay for the Canadian Forces first of all. Bearing in mind that Goose Bay provided a very strategic role in 1942, and after that during the Cold War, what is the strategic role of Goose Bay for the Canadian Forces today?

**Colonel Alan D. Hunter, Director, Air Force Employment, Department of National Defence:** Honourable senators, the primary mandate of Goose Bay is to promote the flying program of the NATO nations who are signatories to the MOU. The benefits that the Canadian Air Force derive from this agreement include an opportunity to conduct flying training with our NATO allies, a deployed operating base for CF-18s and a staging base for CF aircraft flying to and from Europe.

However, I should point out that if the allies were to terminate the memorandum of understanding and cease flying operations at Goose Bay, there is no rationale from an air force perspective to retain the wing and to maintain a CF presence at Goose Bay. All of the military benefits that are currently derived from 5 Wing Goose Bay could be met at other Canadian facilities in a much more cost-effective manner.

**Senator Rompkey:** That last point is a question that maybe we should examine later on, the use of Goose Bay by the Canadian Forces. To summarize the answer, the strategic role of Goose Bay at the moment is to support the allied training that is there. If the allies were to leave, the Canadian Forces would have no use for Goose Bay; is that right?

intéressées à faire cette mise en marché, et ces dispositions ne figuraient pas dans la demande de propositions précédente. Nous aurons maintenant une entreprise qui fournit ce service à Goose Bay et qui nous aide à mettre l'endroit en marché.

Enfin, nous travaillons de concert avec le programme d'entraînement aérien de l'OTAN dans l'Ouest canadien ainsi qu'avec le personnel de la BFC Goose Bay afin de promouvoir l'entraînement des alliés. Par exemple, un avion transportant le secrétaire général et certains ambassadeurs de l'OTAN a fait hier escale à Goose Bay au cours de son vol vers les États-Unis. Tous les visiteurs ont participé à des séances d'information et ont reçu des trousseaux préparées par la base et la Ville. Je souhaite d'ailleurs féliciter les autorités municipales. Elles ont participé activement au soutien de la formation alliée à Goose Bay.

C'était là certaines des mesures qui sont en cours pour mettre en marché les installations de Goose Bay. C'était là certains des plans qu'ont les alliés en ce qui concerne leurs futurs intérêts à la base.

**Le sénateur Rompkey:** Tout d'abord, je désire remercier les membres du comité de leur présence et du soin qu'ils apportent à examiner cette question très sérieuse. Elle est importante non seulement pour le Labrador, mais aussi pour la province que je représente.

Ma question s'adresse au colonel Hunter, parce qu'il s'agit d'un point fondamental. Je pense qu'il serait utile d'établir le rôle stratégique que joue d'abord et avant tout Goose Bay pour les Forces canadiennes. Compte tenu du fait que cette base a joué un rôle très stratégique en 1942 et durant la Guerre froide qui a suivi, quel rôle stratégique joue-t-elle pour les Forces canadiennes aujourd'hui?

**Le colonel Alan D. Hunter, directeur, Emploi de la force (air), ministère de la Défense nationale:** Honorables sénateurs, la base de Goose Bay a pour principal mandat de promouvoir le programme des vols aériens des nations de l'OTAN qui sont signataires du protocole d'entente. Parmi les avantages qu'en retire l'Aviation canadienne, mentionnons la capacité d'offrir à nos alliés de l'OTAN l'occasion de procéder à une formation aérienne, une base opérationnelle déployée pour les CF-18 et une base de stationnement pour les aéronefs des Forces qui volent vers l'Europe et en arrivent.

Cependant, je dois souligner que si les alliés devaient se retirer du protocole d'entente et cesser leurs opérations aériennes à Goose Bay, rien ne justifierait, sur le plan de l'aviation, de maintenir en place cette escadre et de poursuivre la présence des FC à Goose Bay. Tous les avantages militaires qu'on retire actuellement de la 5<sup>e</sup> Escadre de Goose Bay pourraient être obtenus dans d'autres installations canadiennes d'une façon beaucoup plus rentable.

**Le sénateur Rompkey:** Ce dernier point, c'est-à-dire l'utilisation de la base de Goose Bay par les Forces canadiennes, mériterait peut-être qu'on l'examine plus tard. Pour résumer la réponse, le rôle stratégique que joue actuellement cette base consiste donc à appuyer l'entraînement des alliés qui y sont présents. Si les alliés devaient quitter, les Forces canadiennes n'auraient plus besoin de cette base, n'est-ce pas?

**Col. Hunter:** That is correct, senator.

**Senator Rompkey:** That puts it in perspective. That is why the hearings are important.

I want to ask Mr. Young about the cash-flow situation at Goose Bay — that is, the provision of funds by the Canadian Forces because DND devotes a portion of its budget each year to Goose Bay. However, the allies pay for Goose Bay. Can you give us an idea of what is the net gain, if any, by the Government of Canada at Goose Bay?

**Mr. Young:** As I indicated in my remarks, the allies invest, on average, about \$70 million per year for their training at that base. In addition to that \$70 million, there are costs to keep the base as it is, for which there are no paying clients and for which greater efficiencies could perhaps reduce those costs. DND has to pay some money for those initiatives. We also have to pay for some limited training by the CF at Goose Bay — not much — and for supporting a deployed operating base there that Col. Hunter alluded to. We pay about \$20 million.

So, there is \$70 million paid by allies together with the \$20 million that is paid by DND or Canadian taxpayers. Therefore, there is a net benefit to Canada of about \$50 million.

Hence, when I sign a new multinational MOU — or the last one — over 10 years, you are looking at \$500 million of offshore money as a net benefit coming into this country. That is over and above the diplomatic benefits that we receive. That is over and above the enhancements we make to the collective defence capabilities of our allies.

**Senator Rompkey:** What happens to the net benefit? Where does the money go?

**Mr. Young:** The money that allies spend at Goose Bay — we have to look at it as the money that they spend. As I said, we have an operational infrastructure and financial subcommittee. The planners from the allied MODs formulate the kinds of operations they want to carry out at Goose Bay a year and a half in advance, and then they are costed at the financial subcommittee.

Once the estimates are approved, the allies undertake to provide quarterly payments in advance to DND, and these payments are attributable to the overall estimate. That money is supplemented by DND. In that regard, I would be best advised to turn the floor over to our financial manager and director, Col. Bertrand.

The bottom line is that \$70 million is paid out quarterly, in advance, based on forecast estimates. At the end of a year, after an audit is done, we determine whether we owe them a bit or they owe us.

**Senator Rompkey:** Does the operation break even, lose money or make money?

**Le Col. Hunter:** C'est exact, sénateur.

**Le sénateur Rompkey:** Voilà qui remet la question en perspective. C'est pourquoi ces audiences sont si importantes.

J'aimerais poser à M. Young une question au sujet de la situation financière de Goose Bay, c'est-à-dire les fonds que les Forces canadiennes y consacrent parce que le MDN y consacre chaque année une part de son budget. Cependant, les alliés versent aussi de l'argent pour Goose Bay. Pourriez-vous nous donner une idée du gain net, le cas échéant, qu'en retire le gouvernement du Canada?

**M. Young:** Comme je l'ai mentionné dans mes commentaires, les alliés investissent en moyenne quelque 70 millions de dollars par année pour leur entraînement à cette base. Outre cette somme, il y a les coûts de maintien en état de la base, pour lesquels aucun client n'est facturé; c'est un secteur où une plus grande efficacité pourrait peut-être permettre de réduire les coûts. Le MDN doit verser de l'argent pour ces mesures. Nous devons aussi assumer le coût d'un certain entraînement limité des FC à Goose Bay — vraiment limité — ainsi que pour le soutien d'une base opérationnelle déployée à laquelle le colonel Hunter a déjà fait allusion. Ça nous coûte environ 20 millions de dollars.

Ainsi, les alliés versent ensemble 70 millions de dollars, tandis que 20 millions de dollars sont payés par le MDN ou les contribuables canadiens. Par conséquent, le Canada réalise un bénéfice net d'environ 50 millions de dollars.

Par conséquent, lorsque je signe un nouveau protocole d'entente multinational — ou le dernier — qui s'étend sur dix ans, cela représente 500 millions de dollars d'argent étranger qui constitue un profit net pour notre pays. Cette somme vient s'ajouter aux avantages diplomatiques que la situation nous procure. Et s'ajoute aussi aux améliorations que nous apportons à la capacité de défense de nos alliés.

**Le sénateur Rompkey:** Qu'arrive-t-il de ces profits nets? Où l'argent est-il versé?

**M. Young:** L'argent que les alliés dépensent à Goose Bay — nous devons le considérer comme de l'argent qu'ils dépensent. Je le répète, nous avons une infrastructure opérationnelle et un sous-comité des finances. Les planificateurs des ministères de la Défense alliée établissent le type d'opération qu'ils veulent effectuer à Goose Bay un an et demi à l'avance, après quoi le coût en est établi par le Sous-comité des finances.

Une fois les budgets approuvés, les alliés versent à l'avance des paiements chaque trimestre au MDN, et ces paiements sont affectés au budget global. Le MDN y ajoute sa part. À cet égard, j'aurais intérêt à laisser la parole à notre directeur et gestionnaire financier, le colonel Bertrand.

Fondamentalement, cette somme de 70 millions de dollars est versée à l'avance chaque trimestre, en fonction des budgets prévus. À la fin de l'exercice, après vérification, nous déterminons si nous leur devons de l'argent ou si c'est eux qui nous en doivent.

**Le sénateur Rompkey:** Le budget est-il équilibré, ou perdez-vous ou faites-vous de l'argent?



**Mr. Young:** The country makes money. The country makes \$500 million over 10 years, or \$50 million a year.

**The Chairman:** Those are economic benefits, Mr. Young. What Senator Rompkey is asking about is the cost to the federal government — and if he is not, I will.

**Mr. Young:** It costs DND \$20 million a year at Goose Bay. That is all I can tell you. Perhaps Col. Bertrand can expand on that.

**The Chairman:** It costs DND \$20 million annually, but they operate on a cost-recovery basis with the allies.

**Mr. Young:** That is correct.

**The Chairman:** Do they recover costs or do they make money on it?

**Mr. Young:** Mr. Chairman, we do not make money on it; nor are we supporting allied training. The allies are paying the full cost for their training. Having said that, there is a delta between keeping the base open and maintaining a deployed operating base, for which DND must obviously make some investments.

**Senator Rompkey:** The account stays within DND, however; it does not go to the Consolidated Revenue Fund. Is that correct?

**Mr. Young:** That would be Col. Bertrand's area.

**Colonel Robert Bertrand, Director, Air Comptrollership and Business Management, Department of National Defence:** Senator, you may have heard the term Consolidated Revenue Fund. In effect, it is a ledger used to track the expenses. It is all cost recovery. There is no net revenue on this account. It is subsidized to a certain extent by the department, and the allies pay the rest of the expenses.

**Senator Rompkey:** How many Canadian Forces personnel are there in Goose Bay now, and what are their jobs?

**Mr. Young:** There are some 94 military personnel at Goose Bay. They are there because we need people at the base to exercise a number of functions that are government functions and that cannot totally be contracted out.

The tasks and functions include ensuring Canadian Forces command and control and ensuring the quality assurance of the service providers' delivery of goods and services. They are also there to provide some functions that our allied clients do not wish to see contracted out. Allies do not want to see contracted out, for example, the base rescue force. They are happy to have that provided by National Defence. The single biggest unit in military uniform at Goose Bay is the base rescue force.

**Senator Rompkey:** You said that you have already saved \$15 million a year. Are there more savings to be made?

**M. Young:** Notre pays fait de l'argent. Il fait 500 millions de dollars sur dix ans, à raison de 50 millions de dollars par année.

**Le président:** Ce sont les avantages économiques, monsieur Young. Ce que le sénateur Rompkey veut savoir, c'est ce qu'il en coûte au gouvernement fédéral — et si ce n'est pas cela qu'il vous demande, alors moi je le fais.

**M. Young:** Le MDN dépense 20 millions de dollars par année à Goose Bay. C'est tout ce que je peux vous dire. Peut-être que le colonel Bertrand pourra vous apporter des précisions à ce sujet.

**Le président:** Le MDN dépense chaque année 20 millions de dollars, mais il récupère les coûts auprès des alliés.

**M. Young:** C'est exact.

**Le président:** Recouvre-t-il les coûts ou réalise-t-il des profits?

**M. Young:** Monsieur le président, nous ne réalisons pas de profit; nous ne finançons pas non plus l'entraînement des alliés. Les alliés versent le coût intégral de leur entraînement. Cela dit, il y a toute une différence entre garder la base ouverte et le fait de maintenir une base opérationnelle déployée, pour laquelle le MDN doit manifestement faire quelques investissements.

**Le sénateur Rompkey:** Le MDN conserve l'argent, cependant, il n'est pas versé dans le Trésor. Est-ce exact?

**M. Young:** Le colonel Bertrand serait mieux placé que moi pour vous répondre.

**Le colonel Robert Bertrand, directeur, Fonction de contrôle et planification d'activités (air), ministère de la Défense nationale:** Sénateur, vous avez peut-être entendu le terme «Trésor». En fait, il s'agit d'un registre utilisé pour le suivi des dépenses. Tout fonctionne selon un principe de récupération des coûts. Il n'y a pas de revenu net pour ce compte. Il est subventionné dans une certaine mesure par le ministère, et les alliés versent le reste des dépenses.

**Le sénateur Rompkey:** Combien d'employés des Forces canadiennes y a-t-il à Goose Bay actuellement? Qu'y font-ils?

**M. Young:** Il y a environ 94 employés militaires à Goose Bay. Ils y sont parce que nous avons besoin de gens à la base pour exercer un certain nombre de fonctions qui sont de nature gouvernementale et ne peuvent toutes être confiées à un entrepreneur.

Parmi les tâches et fonctions, mentionnons le commandement et le contrôle des Forces canadiennes ainsi que les activités d'assurance de la qualité auprès du fournisseur chargé de fournir les biens et les services. Le personnel y est aussi présent pour effectuer certaines tâches que nos clients alliés ne veulent pas voir être confiées à un entrepreneur, par exemple les opérations de secours à la base. Ils veulent que ce soit la Défense nationale qui les leur offre. La force de secours de la base est l'unité militaire la plus importante à Goose Bay.

**Le sénateur Rompkey:** Vous dites que vous avez déjà économisé 15 millions de dollars par année. Y a-t-il d'autres économies à réaliser?

Recently, an arrangement was made with the British whereby the use of civilians was able to save money to them in part of their operations. Are there additional savings to be made, as there have been in the past, according to your testimony, by using civilians more than military?

**Mr. Young:** We are governed by two criteria in contracting out. First, the government has mandated certain tasks as the responsibility of Canadian officials and representatives. Exercising Canadian Forces command and control is clearly one. We cannot contract that out.

The second criterion is that which our cash paying clients want contracted out. We have to listen to our customers if they are saying that they do not want to contract out a given good or service; we have to maintain a capability to provide it, if they are prepared to pay for it.

**The Chairman:** I have a note; I cannot vouch for its accuracy. My note says that it costs \$70 million annually to run that place. DND contributes \$20 million, and the allies contribute \$50 million. Is that about right?

**Mr. Young:** That is about right. The allies spend closer to \$70 million to the cost of running the base. DND spends \$20 million plus. In fact, the allied and DND expenditures overall amount to \$90 million.

**The Chairman:** What is the cost of running the place?

**Mr. Young:** Ninety million dollars, yes.

**Senator Kinsella:** I have three areas that I would like to explore. First, what is the approximate current book value of the capital assets for all of the base, from land to hangars to runways?

**Mr. Richardson:** I do not have that information. We would be able to dig it out, but it is not available at hand.

**Senator Kinsella:** Could you give me a ballpark figure, please?

**Mr. Richardson:** I am advised that the total value of the assets is estimated to be about \$1 billion.

**Senator Kinsella:** Second, the Serco contract is worth \$150 million. Was it a five-year contract?

**Mr. Richardson:** Yes.

**Senator Kinsella:** That is about \$30 million a year?

**Mr. Richardson:** That is correct.

Récemment, une entente a été établie avec les Britanniques selon laquelle le recours à des civils leur permettrait d'économiser de l'argent pour une certaine partie de leurs opérations. Le recours à des civils plutôt qu'à des militaires, comme vous l'avez dit dans votre témoignage, permettrait-il de réaliser des économies supplémentaires comme il y en a eu dans le passé?

**M. Young:** Deux critères régissent notre recours à des entrepreneurs. Tout d'abord, le gouvernement a donné à des représentants officiels canadiens le mandat relatif à certaines tâches. L'exercice de la commande et du contrôle des Forces canadiennes en est clairement une. Nous ne pouvons la confier à un entrepreneur.

Le deuxième critère tient au fait que nos clients qui paient peuvent choisir les services qu'ils souhaitent confier à un entrepreneur. Il nous faut écouter nos clients s'ils nous disent qu'ils ne veulent pas qu'un produit ou un service soit confié à un entrepreneur; nous devons continuer d'être capables de leur offrir s'ils sont prêts à le payer.

**Le président:** J'ai ici une note, mais je ne peux en attester l'exactitude. On peut y lire qu'il en coûte chaque année 70 millions de dollars pour faire fonctionner l'endroit. Le MDN verse 20 millions de dollars, et les alliés fournissent le reste. Est-ce à peu près exact?

**M. Young:** C'est à peu près exact. Les alliés dépensent une somme qui s'approche davantage de 70 millions de dollars pour l'exploitation de la base. Le MDN dépense 20 millions de dollars de plus. En fait, les alliés et le MDN dépensent ensemble 90 millions de dollars.

**Le président:** Combien en coûte-t-il pour faire fonctionner l'endroit?

**M. Young:** Quatre-vingt-dix millions de dollars.

**Le sénateur Kinsella:** Il y a trois questions que j'aimerais examiner. Tout d'abord, quelle est la valeur approximative actuelle aux livres des actifs de l'ensemble de la base, depuis le terrain jusqu'aux pistes d'atterrissage, en passant par les hangars?

**M. Richardson:** Je n'ai pas cette information avec moi. Je pourrais vous l'obtenir, mais je ne l'ai pas ici.

**Le sénateur Kinsella:** Pourriez-vous me donner simplement un aperçu?

**M. Richardson:** On me dit que la valeur totale des actifs est d'environ un milliard de dollars.

**Le sénateur Kinsella:** Ensuite, je vois que le contrat de Serco est d'une valeur de 150 millions de dollars. S'agissait-il d'un contrat de cinq ans?

**M. Richardson:** Oui.

**Le sénateur Kinsella:** C'est donc environ 30 millions de dollars par année?

**M. Richardson:** C'est exact.



**Senator Kinsella:** We are looking at an 11-year contract for the new one, which would be \$330 million over 11 years, if it is in constant dollars of the previous contract. You are looking at 11 different fiscal years. Is that the magnitude of that contract?

**Mr. Richardson:** Yes, we are looking at an 11-year contract. We are looking at a longer-term contract for several reasons. We have done some refinement of the current contract to make it more precise. We have also added some elements that we think will help improve some efficiency. We will transfer the commercial vehicle fleet to the contractor and that contractor may then have to replace and amortize these vehicles over a longer period of time. Another factor in going with a longer-term contract is to have some stability past the next MOU, which be put in place in 2006, and bring us closer to the MOU.

We are adding a couple of features to the contract. We are adding an energy management feature that we hope will help drive down the costs of the energy and the utilities at the base. We are also moving into the contract some items that have been outside the contract. We expect the likely contract value will exceed \$30 million per year for 11 years; but on an apples to apples basis, it is effectively the same amount while having placed more work into it.

**Senator Kinsella:** As we all know, NATO has not been shrinking in size; it has been expanding. Six years ago, there were far fewer members of NATO than there are today. Some of the new members are countries that have significant air forces, in terms of size and assets. Taking that into consideration, as well as the post-September-11 world, how are you factoring in the demand for expanding or the opportunity for marketing, in light of those two significant considerations?

You have mentioned, Mr. Young, France, which has one of the largest air forces in Continental Europe. However, there are those larger countries that are the new members of NATO with large air forces. Spain, as an older member, has a significant air force.

As a layperson, I do not understand why only three or four NATO partners would be involved to date. Unless on the horizon there is a complete revolution in the equipment used by the world's air forces, it is my understanding of the planning of the major air forces and manufacturers that this kind of a base will still be required. Anti-terrorism training has become a new demand. What are the opportunities there?

**Mr. Young:** First, I want to thank you senator. You have raised a couple of salient points. Yes, expansion of NATO has occurred dramatically over the last several years. Regrettably, an increase

**Le sénateur Kinsella:** Le nouveau contrat durera 11 ans, ce qui représenterait 330 millions de dollars sur 11 ans, si le montant est exprimé en dollars constants par rapport au contrat précédent. Le contrat porte sur onze exercices différents. Est-ce bien l'envergure de ce contrat?

**M. Richardson:** Oui, nous envisageons un contrat de 11 ans. Nous envisageons un contrat de plus longue durée pour plusieurs raisons. Nous avons apporté certaines améliorations au contrat actuel pour le rendre plus précis. Nous y avons également ajouté certains éléments qui devraient améliorer quelque peu l'efficacité. Nous allons céder le parc automobile commercial à l'entrepreneur, et c'est lui qui devra remplacer ou amortir ses véhicules sur une période plus longue. Un autre facteur joue lorsqu'on a un contrat de plus longue durée: nous aurons une certaine stabilité après la fin du prochain protocole d'entente, qui sera mis en place en 2006, ce qui nous rapprochera des dispositions du protocole d'entente.

Nous ajoutons quelques caractéristiques au contrat. Par exemple, une disposition sur la gestion de l'énergie qui, nous l'espérons, permettra de réduire les coûts de l'énergie et des services publics à la base. Nous intégrons également au contrat certains articles qui n'y figuraient pas auparavant. Nous nous attendons à ce que la valeur du contrat dépasse 30 millions de dollars par année durant 11 ans; mais si l'on compare des pommes avec des pommes, le montant sera le même, mais il y aura davantage de travail de prévu.

**Le sénateur Kinsella:** Comme nous le savons tous, l'OTAN n'est pas un organisme dont la taille se réduit; c'est même plutôt le contraire. Il y a six ans, le nombre de membres de l'OTAN était bien inférieur à ce qu'il est aujourd'hui. Certains des nouveaux membres sont des pays qui comptent une importante force aérienne, sur le plan tant de la taille que des actifs. Si l'on prend cela en considération, et qu'on tient également compte de la situation après les événements du 11 septembre, que faites-vous de la demande relative à l'expansion ou des occasions de mise en marché, à la lumière de ces deux considérations importantes?

Vous avez mentionné, monsieur Young, la France, qui possède l'une des plus importantes armées de l'air de l'Europe continentale. Cependant, il y a ces grands pays qui sont maintenant membres de l'OTAN et qui ont d'importantes forces aériennes. L'Espagne, un membre de plus longue date, a elle aussi une importante armée de l'air.

Je suis un profane, et je ne comprends pas pourquoi seulement trois ou quatre partenaires de l'OTAN sont présents à Goose Bay à l'heure actuelle. À moins qu'une révolution totale de l'équipement utilisé par les armées de l'air du monde entier ne soit prévue, les grandes armées de l'air et les fabricants d'avions ont toujours besoin d'une base de ce type dans leur planification. La formation contre le terrorisme est devenue une nouvelle demande. Y voyez-vous des débouchés?

**M. Young:** Tout d'abord, j'aimerais vous remercier, sénateur. Vous avez soulevé un ou deux points absolument essentiels. Oui, l'OTAN connaît une croissance phénoménale depuis quelques

in the number of NATO nations does not necessarily presuppose that we have a potential client because a potential client usually has to meet three criteria.

First, they must be able to pay. Many of the new NATO nations to which you have alluded are not necessarily in a position to support a foreign military training program of its air force abroad. Countries such as Poland and Hungary, which we are glad to see in NATO, have emerging economies. Training outside the country is an expensive endeavour.

Second, they must be able to play. By that I mean they must be able to train in a manner that meets their own operational doctrine. If that doctrine does not include carrying out the type of training that is done or could be done at Goose Bay, they would not be interested in coming there at all. If we can find ways in which we can make it meet their requirements without sacrificing environmental criteria or otherwise, we would do so, and we have made that clear to the attachés to some of these new NATO countries.

Third, that it must be permitted. We do not limit the use of Goose Bay by any government directive or departmental policy of which I am aware to only NATO countries. They could just as easily be non-NATO, providing they are allies or friendly nations, of which there are a number. Again, we have not been able to attract some of those countries to Goose Bay.

These are some of the reasons why, although NATO has expanded, we have not yet benefited as much as one would believe.

You raised a second point about September 11 and whether it has had an impact on the training at Goose Bay. I expect it will have. I do not think governments — and this is my personal opinion — have had the opportunity to increase defence budgets to allow them to do more training either at home and/or abroad. That will happen, and it will help ensure that the allied defence forces will have a better chance to train. I know that the financial crunch that all allies are facing is severe.

Lastly, I return to the main point that I want to stress. While it is important for us to attract new customers, I feel the way to grow Goose Bay is to maximize the potential for our current customers and get them to use it more by adapting to new technologies and the new types of warfare, whether it be in Afghanistan or Kosovo. There are new threats not envisaged during the Cold War, as you can appreciate, sir. That requires new training techniques. The Royal Air Force wishes to use laser-guided practice bombs that can be used at high or medium altitude. In the past at Goose Bay, allies trained at low level. Now they are thinking of training at medium altitude and releasing laser-guided bombs from some distance away.

années. Malheureusement, l'augmentation du nombre de nations de l'OTAN ne signifie pas nécessairement que nous avons de nouveaux clients potentiels, parce que tout client potentiel doit en général répondre à trois critères.

D'abord, il doit être capable de payer. Nombre des nouvelles nations de l'OTAN auxquelles vous venez juste de faire allusion ne sont pas nécessairement capables de payer un programme de formation militaire à l'étranger pour leurs forces aériennes. Des pays comme la Pologne et la Hongrie, que nous avons eu le plaisir de voir se joindre à l'OTAN, ont des économies émergentes. L'entraînement hors du pays coûte cher.

Deuxièmement, ils doivent être capables de jouer. Je veux dire qu'ils doivent être capables de faire un entraînement qui respecte leur propre doctrine opérationnelle. Si cette doctrine ne comprend pas de type d'entraînement qui est fait ou qui pourrait être fait à Goose Bay, ils ne seront pas intéressés à y venir. Si nous pouvons trouver des façons de respecter leurs exigences sans déroger aux critères environnementaux ou autres, nous le ferons, et nous l'avons bien précisé aux délégués de certains de ces nouveaux pays de l'OTAN.

Troisièmement, ça doit être permis. Nous ne limitons pas l'utilisation de la base de Goose Bay au moyen d'une directive gouvernementale ou d'une politique ministérielle aux seuls pays de l'OTAN, que je sache. Ce pourrait également être des pays qui ne font pas partie de l'OTAN, à condition qu'il s'agisse d'alliés ou de nations amies, et il en existe plusieurs de ce genre. Là encore, nous n'avons pas été capables d'attirer certains de ces pays à Goose Bay.

Ce sont là certaines des raisons qui expliquent pourquoi, malgré l'expansion de l'OTAN, nous n'avons pu en tirer des avantages aussi grands qu'on aurait pu le croire.

Vous avez aussi parlé du 11 septembre et de son impact sur l'entraînement à Goose Bay. Je présume qu'il en a eu un. Je ne pense pas que les gouvernements — et je parle à titre personnel — ont eu l'occasion d'augmenter les budgets de la défense pour augmenter leur entraînement sur leur territoire ou à l'étranger. Mais ils vont tôt ou tard le faire, et cela contribuera à faire en sorte que les forces alliées auront plus d'occasions de s'entraîner. Je sais que la situation financière dans laquelle se trouvent tous les alliés est difficile.

Enfin, je reviens à mon argument principal. Même s'il est important pour nous d'attirer de nouveaux clients, je pense que la meilleure manière de donner de l'expansion à Goose Bay est de maximiser le potentiel de nos clients actuels et de les amener à y recourir davantage en s'adaptant aux nouvelles technologies et à de nouveaux types de guerre, que ce soit en Afghanistan ou au Kosovo. Il y a de nouvelles menaces qui n'ont pas été envisagées durant la Guerre froide, comme vous le savez probablement, monsieur. Cela exige de nouvelles techniques d'entraînement. La Royal Air Force souhaite utiliser des bombes d'exercice guidées au laser à haute ou à moyenne altitude. Dans le passé à Goose Bay, les alliés s'entraînaient à faible altitude. Maintenant, ils pensent s'entraîner à altitude moyenne et lâcher des bombes guidées au laser à une certaine distance.



I see that as where our focus probably should be while keeping an eye out for potential clients. However, there are not as many as the new expansion of NATO has given us.

**Senator Banks:** I cannot make the numbers you have talked about so far add up. I will ask for some instruction, please. I have a piece of paper from the Library of Parliament that says that the Serco contract is now at \$27 million a year. Senator Kinsella mentioned \$30 million. Which is correct?

**Mr. Richardson:** The value of the contract without the HST is \$147 million, or approximately \$150 million. When you divide that by the five years, we are at the \$30 million per year mark. That includes all the amendments, of which there have been 10, and there was a recent amendment this year. That is completely up to date.

**Senator Banks:** Whereas it may once have been \$27 million, it is now closer to \$30 million.

**Mr. Richardson:** That is correct.

**Senator Banks:** With respect to the total operating costs and recovery and what the allies pay, does the Government of Canada recover any part of that \$30 million?

**Mr. Richardson:** Some of the \$30 million is recovered from the allies as a common cost. Approximately \$21 million of that \$30 million is a common cost — the services that the contractor provides from which the allies benefit.

**Senator Banks:** That portion would be close to \$9 million, I gather, because you said our net cost is \$20 million.

**Mr. Richardson:** Speaking on an annual cost basis, if the contract is \$30 million, we recover about \$20 million of that from the allies each year as common costs.

**Senator Banks:** Our net cost is \$10 million?

**Mr. Richardson:** Some additional amounts of that contract are dedicated costs for each ally depending on their footprint and on the amount of flying they do. A small portion of that contract supports the Canadian Forces presence, the Air Force, which is at Goose Bay.

**Senator Banks:** Can you tell me what the net cost to the Government of Canada is for operating Goose Bay as it is now, please?

**Mr. Richardson:** It is \$20 million per year, the numbers that have been identified. It costs the Department of National Defence approximately \$90 million a year to operate Goose Bay. Some of those costs are the \$30 million in the contract.

**Senator Banks:** We recover \$70 million?

Je pense que nous devrions probablement mettre l'accent là-dessus, sans pour autant perdre de vue nos clients potentiels. Cependant, ils ne sont pas aussi nombreux que pourrait nous le faire croire la récente expansion de l'OTAN.

**Le sénateur Banks:** Je n'arrive pas à faire correspondre les chiffres que vous nous avez donnés jusqu'ici. J'aurais besoin de votre aide. J'ai ici un document de la bibliothèque du Parlement selon lequel la valeur du contrat de Serco est actuellement de 27 millions de dollars par année. Le sénateur Kinsella a parlé de 30 millions de dollars. Quel chiffre est exact?

**M. Richardson:** La valeur du contrat sans TVH est de 147 millions de dollars, donc environ 150 millions de dollars. Lorsqu'on divise ce chiffre par cinq ans, on obtient 30 millions de dollars par année. Cela comprend toutes les modifications — il y en a eu dix jusqu'ici, y compris celle qui a été récemment apportée cette année. Les chiffres que vous voyez sont tout à fait à jour.

**Le sénateur Banks:** Ainsi, si le chiffre a déjà été de 27 millions de dollars, il est maintenant plus proche de 30 millions de dollars.

**M. Richardson:** C'est exact.

**Le sénateur Banks:** En ce qui concerne le coût total d'exploitation et le recouvrement, ainsi que ce que versent les alliés, — le gouvernement du Canada récupère-t-il une part de ces 30 millions de dollars?

**M. Richardson:** Une part des 30 millions de dollars est récupérée auprès des alliés selon une formule de partage des coûts. Environ 21 des 30 millions de dollars sont des frais partagés — ce sont des services que l'entrepreneur fournit et dont profitent les alliés.

**Le sénateur Banks:** Cette portion aurait une valeur proche de 9 millions de dollars, si je comprends bien, parce que vous avez dit que nos coûts nets étaient de 20 millions de dollars.

**M. Richardson:** Si l'on parle des coûts annuels, si le contrat est de 30 millions de dollars, nous recouvrons quelque 20 millions de dollars de cette somme des alliés chaque année, sous forme de frais partagés.

**Le sénateur Banks:** Notre coût net est donc de 10 millions de dollars?

**M. Richardson:** Certaines sommes additionnelles de ce contrat sont des coûts qui sont imposés directement à chaque allié selon la place qu'il occupe et la quantité de vols qu'il fait. Une petite part de ce contrat vise à soutenir la présence des Forces canadiennes, la force aérienne, à Goose Bay même.

**Le sénateur Banks:** Pourriez-vous me dire quel coût net le gouvernement du Canada doit assumer pour exploiter actuellement Goose Bay?

**M. Richardson:** Vingt millions de dollars par année, c'est-à-dire les chiffres dont je vous ai parlé. Il en coûte au ministère de la Défense nationale environ 90 millions de dollars par année pour exploiter Goose Bay. Une part de ces coûts est formée par les 30 millions de dollars du contrat.

**Le sénateur Banks:** Nous recouvrons donc 70 millions de dollars?

**Mr. Richardson:** Yes, senator.

**Senator Banks:** Mr. Young, you said that you were unable to say what they are but you must have had some discussions with the allies about what future uses might be that are not yet permitted or contemplated in the contract. You have mentioned one of them being medium- and high-level bombing, for example, which I presume are now precluded by the contract; is that correct?

**Mr. Young:** They are not precluded; we are just trying to ensure we have our environmental house in order.

**Senator Banks:** How important is that? I will make a broad assumption that low-level flying no longer has a profile in air combat. Given that it no longer has the significance it once had, is that among the considerations that the allies are making when considering whether to continue to use Goose Bay?

**Mr. Young:** Indeed, senator, you are right. I will defer comment and be corrected, as I should be, by Colonel Hunter, who is an operator's operator. I am not. If you are asking me as an individual who might be able to tell you what the allies are thinking in terms of training and the person who has to clear the way in negotiations with the allies about what it is they want to do at Goose Bay, in that regard the things they are looking at, not next year, not even perhaps the year after, but certainly under the new MOU, would be programs of the following type that they are not now doing at Goose Bay. Over and above the use of laser-guided practice bombs, which is done at mid-altitude, 15,000 feet, and not low level, they have talked about doing supersonic training at medium altitude. They are not doing that at Goose Bay.

**Senator Banks:** That means big bangs.

**Mr. Young:** Not necessarily. We have done environmental studies. A couple of years ago, we funded the transportation of Innu stakeholders out West when we conducted supersonic trials with Dutch aircraft. To their surprise and pleasure, they noted in some cases, depending on the height of the aircraft and the topography in the region, they might hear anything from a large thunderclap to nothing.

There is thought being given to having Apache helicopter training at Goose Bay. That brings with it environmental considerations of another type, which we will have to address. There is much thought about doing more night flying, using night-vision goggles or NVGs. There has been some discussion involving Goose Bay and more adventure training. That has always been talked about but never done. It involves people on the ground carrying out survival training and various land-based activities. There has also been some discussion of having remote offshore sea training that would land at Goose Bay.

**M. Richardson:** Oui, sénateur.

**Le sénateur Banks:** Monsieur Young, vous dites que vous n'avez pas été capable d'en déterminer la nature, mais vous avez eu quelques discussions avec les alliés à propos de ce que pourraient être les utilisations futures qui ne sont pas encore permises ni envisagées dans le contrat. Vous avez mentionné que l'une d'entre elles pouvaient être des bombardements à moyenne ou à haute altitude, par exemple, qui, je présume, sont maintenant interdits par contrat. Est-ce que je me trompe?

**M. Young:** Ils ne sont pas interdits; nous tentons simplement de veiller à ce que tout soit correct sur le plan de l'environnement.

**Le sénateur Banks:** Quelle est l'importance de ces activités? De façon générale, je présume que les vols à faible altitude n'ont plus l'importance qu'ils avaient dans le combat aérien. Puisque c'est comme ça, est-ce que c'est un point dont tiennent compte les alliés lorsqu'ils se demandent s'ils doivent continuer à utiliser la base de Goose Bay?

**M. Young:** Vous avez tout à fait raison, sénateur. Je vais cependant réserver mon commentaire pour laisser le colonel Hunter, en véritable connaisseur des opérations, y répondre à ma place. Je ne suis pas qualifié pour le faire. Si vous me demandez, à titre personnel, de vous dire à quoi pensent les alliés sur le plan de l'entraînement, et à titre de personne qui doit préparer les négociations avec les alliés pour savoir ce qu'ils veulent faire à Goose Bay, je vous répondrais que les choses qu'ils envisagent de faire, non pas l'année prochaine ni peut-être même l'année suivante, mais certainement au moment où le nouveau protocole d'entente s'appliquera, consistera en programmes des types suivants, qu'ils ne font pas actuellement à Goose Bay. Outre l'utilisation de bombes d'exercice guidées au laser, qui sont lâchées à moyenne altitude, c'est-à-dire 15 000 pieds, plutôt qu'à faible altitude, ils ont parlé de faire un entraînement supersonique à altitude moyenne. Ils ne font pas cela actuellement à Goose Bay.

**Le sénateur Banks:** Cela veut dire des bangs supersoniques?

**M. Young:** Pas nécessairement. Nous avons procédé à des études environnementales. Il y a quelques années, nous avons financé le transport d'intervenants innus vers l'Ouest canadien, lorsque nous avons effectué des essais avec un aéronef supersonique néerlandais. À leur plaisir et à leur grand étonnement, ils ont constaté que, dans certains cas, selon l'altitude de l'avion et la topographie de la région, le bruit qu'ils entendent peut être semblable à un gros coup de tonnerre, et il arrive même qu'ils n'entendent rien du tout.

On pense actuellement offrir un entraînement sur hélicoptère Apache à Goose Bay. Cela suppose des considérations environnementales d'un autre type, auxquels il faudra répondre. On envisage également de faire davantage de vols de nuit, à l'aide de lunettes de vision nocturne. Il y a eu certaines discussions au sujet de l'utilisation de la base de Goose Bay pour faire davantage de formation par l'aventure. On en a toujours parlé, mais cela n'a jamais été fait. Il y aurait des gens au sol qui offriraient une formation en survie et diverses activités terrestres. Il y a également eu certaines discussions concernant un entraînement en haute mer dont le point d'arrivée serait Goose Bay.



These are the types of trainings that are done. However, allies have failed to quantify their plans to us, despite repeated requests to do so, so that we can put those programs through the necessary environmental processes and so that we can cater to any infrastructure requirements that we would need to have in place for those programs to be conducted.

Allies are working with us, and the good news is that two months ago at strike command in High Wickham, where I had a meeting with the allied MODs, a senior official with the Royal Air Force proposed, as I mentioned in my remarks, that there be a top-down approach to growing Goose Bay at the two-star level. Long-term training requirements at Goose Bay were set out, as envisaged by the allies. Once those requirements were set by the higher levels, the lower staffs and the respective MODs, together with us, would take measures to ensure that we are ready — rather than us do what we were trying to do before which was to push up the straw.

**Senator Bolduc:** Serco was established in 1995; correct?

**Mr. Richardson:** Serco is a multinational corporation; it operates in many countries. I believe they have been around much longer than 1995. They have a Canadian operation that addresses needs beyond National Defence, but they are a multinational corporation. They do billions of dollars of business worldwide focusing on value-added service contracts and facilities management.

**Senator Bolduc:** Was the 1997 contract here their first one in Canada?

**Mr. Richardson:** They were a subcontractor to Bombardier in the Portage contract for the flying training, which was contracted in 1990. I believe they are a subcontractor as well. They primarily are doing air traffic control and other services. They are also a subcontractor to Bombardier on the NATO flying contract in Moose Jaw and Cold Lake.

**Senator Bolduc:** In the last five years, have you evaluated their performance?

**Mr. Richardson:** Yes, we have. The contract — and this was a new feature of the Goose Bay contract — includes a performance incentive arrangement. Part of the money is put aside, and each month the quality assurance team, the contract monitoring team from Goose Bay, looks at the performance of the contractor in 23 different work areas. The team looks at their management, the quality, the flexibility and the performance, and makes an assessment. Three times a year, that performance is then rolled up and examined by senior level committee, which includes National Defence and Public Works people. Over the four years of the contract, the performance of Serco has been superior, based on that regular and rigorous assessment. The performance has been good.

Ce sont là les types d'entraînement qui se font. Cependant, les alliés ont négligé de mettre des chiffres sur leurs plans à notre intention, malgré nos demandes répétées, afin que nous puissions soumettre ces programmes aux évaluations environnementales nécessaires et pour que nous puissions établir des exigences en infrastructure qu'il faudrait mettre en place pour concrétiser ces programmes.

Les alliés travaillent avec nous, et la bonne nouvelle, c'est qu'il y a deux mois, au commandement des opérations offensives à High Wickham, où j'ai eu une rencontre avec les ministres de la Défense alliés, un haut gradé de la Royal Air Force a proposé, comme je l'ai mentionné dans mes commentaires, que l'on adopte une approche descendante pour faire de Goose Bay une installation deux étoiles. Les besoins en entraînement à long terme de Goose Bay ont été établis, tels que les alliés les ont envisagés. Une fois que ces besoins ont été établis par les plus hautes instances, le personnel subalterne et les ministres de la Défense respectifs entreprendraient, de concert avec nous, d'appliquer des mesures pour veiller à ce que nous soyons prêts — plutôt que de nous obliger à faire ce que nous faisons auparavant, c'est-à-dire aller aux renseignements.

**Le sénateur Bolduc:** Serco a été fondé en 1995; n'est-ce pas?

**M. Richardson:** Serco est une entreprise multinationale; elle est présente dans de nombreux pays. Je crois qu'elle existe depuis bien plus longtemps que 1995. L'entreprise a une succursale canadienne qui répond aux besoins d'autres entreprises que la défense nationale, mais il s'agit bel et bien d'une entreprise multinationale. Elle fait des milliards en chiffres d'affaires partout dans le monde en mettant l'accent sur des contrats de services à valeur ajoutée et la gestion des installations.

**Le sénateur Bolduc:** Le contrat qu'elle a conclu en 1997 était-il son premier au Canada?

**M. Richardson:** Elle agissait à titre de sous-traitant pour Bombardier et pour le contrat d'entraînement en vol du Portage, qui a été établi en 1990. Je pense qu'elle fait toujours de la sous-traitance. Elle s'occupe de contrôle aérien et d'autres services. Elle fait aussi de la sous-traitance pour Bombardier pour les contrats de vol de l'OTAN à Moose Jaw et à Cold Lake.

**Le sénateur Bolduc:** Au cours des cinq dernières années, en avez-vous évalué le rendement?

**M. Richardson:** Oui. Le contrat — c'était alors une nouvelle caractéristique du contrat de Goose Bay — comprenait une disposition sous forme de prime de rendement. Une partie de l'argent est mis de côté; chaque mois, l'équipe de l'assurance de la qualité, celle qui fait le contrôle des contrats à Goose Bay, examine le rendement de l'entrepreneur dans 23 secteurs de travail. L'équipe examine la gestion, la qualité, la souplesse et le rendement, puis procède à une évaluation. Trois fois par année, elle fait un résumé du rendement en question, lequel est examiné par un comité de cadres, formé notamment d'employés des Travaux publics et de la Défense nationale. Au cours des quatre années du contrat, le rendement de Serco a été supérieur, d'après une évaluation périodique et rigoureuse. Le rendement a été bon.

**Senator Bolduc:** You are satisfied, the allies are satisfied, I suppose?

**Mr. Richardson:** I think the allies are satisfied with the performance of the work. They are also pleased that the costs have gone down.

**Senator Bolduc:** Are they expecting additional diminution of the costs?

**Mr. Richardson:** Perhaps Mr. Young could add to that. Certainly, the allies, along with Canada, are looking for as much savings as is possible. A significant component of the contract is labour. It is difficult to reduce that. Indeed, we would not want to reduce the costs for that because that is a key element in the workforce stability.

We will be trying to gain some additional efficiencies with the allies. More certainly, they would like to see the costs lower. We are doing everything we can to keep them at the lowest possible level.

**Senator Bolduc:** Are the Dutch thinking of leaving because of the costs or because of an administrative reorganization such that they would train all their people at the same spot in California?

**Mr. Young:** That is a good question, senator. I confess that I am not permitted to get into the specific reasons for which the Dutch are thinking of leaving. They have given those reasons to me. I would not be misadvising you if I gave you the following information.

The Dutch are leaving because of, as you correctly indicated, sizeable cost reductions of consolidating in one venue as opposed to three in North America where they now train, one of which is Goose Bay. Second, the natural question you might have is: Why not consolidate in Goose Bay? A couple of factors are involved. In general, it is because they want to do more warm winter training as opposed to training primarily at Goose Bay, which is done mostly through a six- to eight-month period. They wish to do that in warm winter training. They also wish to do some types of training that are not now done at Goose Bay. As I indicated, allies fly low level; the Dutch are thinking of doing other kinds of training, as was discussed. Presently, it is mostly low level. The Dutch have always done more high-level and mid-altitude training.

Those are the two primary reasons. We have no control over the climate or the type of training that allies do, which is generally why they are leaving.

**Senator Bolduc:** If the Dutch think like that, is there any possibility that the Germans or the Italians would think the same thing in that regard?

**Le sénateur Bolduc:** Vous êtes satisfait, et les alliés le sont aussi, je présume?

**M. Richardson:** Je pense que les alliés sont satisfaits de la qualité du travail. Ils sont aussi heureux que les coûts aient diminué.

**Le sénateur Bolduc:** S'attendent-ils à une diminution supplémentaire des coûts?

**M. Richardson:** Peut-être que M. Young pourrait vous en parler. Certes, les alliés, tout comme les Canadiens, cherchent à faire le plus d'économies possible. La main-d'œuvre est une importante composante du contrat. Elle est difficile à comprimer. À vrai dire, nous ne voulons pas en réduire le coût, parce qu'il s'agit d'un élément capital de la stabilité de la main-d'œuvre.

Nous allons tenter d'obtenir certains gains d'efficacité auprès des alliés. À coup sûr, ils aimeraient que les coûts diminuent. Nous nous efforçons de les garder le plus bas possible.

**Le sénateur Bolduc:** Les Néerlandais pensent-ils quitter en raison des coûts ou en raison d'une restructuration administrative qui leur permettrait d'entraîner tout le personnel à un même endroit en Californie?

**M. Young:** Voilà une bonne question, sénateur. Je dois vous avouer que je n'ai pas la permission de m'attarder aux raisons précises pour lesquelles les Néerlandais souhaitent s'en aller. Ils m'ont donné ces raisons. Je ne vous mettrais pas sur une fausse piste si je vous donnais les renseignements suivants.

Les Néerlandais s'en vont parce que, comme vous l'avez bien mentionné, ils pourront économiser une somme applicable en réunissant leurs activités d'entraînement en un seul endroit en Amérique du Nord, plutôt que trois, dont Goose Bay, comme ils le font actuellement. Ensuite, vous pourriez naturellement me poser la question suivante: pourquoi ne consolident-ils pas leurs activités à Goose Bay? Il y a quelques facteurs en cause. De façon générale, ils veulent faire davantage d'entraînement d'hiver dans un climat pas trop froid plutôt que de s'entraîner principalement à Goose Bay, ce qu'ils font pour la plupart sur une période de six à huit mois. Ils veulent faire un entraînement au cours d'un hiver pas trop froid. Ils veulent également faire certains types d'entraînement qu'ils ne peuvent actuellement faire à Goose Bay. Comme je l'ai mentionné, les alliés volent à basse altitude; les Néerlandais pensent faire d'autres types d'entraînement, comme nous l'avons précisé. À l'heure actuelle, leur entraînement se fait pour la plus grande part à basse altitude. Les Néerlandais ont toujours fait plus d'entraînement à haute altitude et à moyenne altitude.

Ce sont là les deux principales raisons. Nous n'avons aucun contrôle sur le climat ou sur le type de formation que font les alliés, et c'est généralement la raison pour laquelle ils s'en vont.

**Le sénateur Bolduc:** Si les Hollandais pensent comme ça, n'est-il pas possible que les Allemands ou les Italiens en viennent à penser la même chose?



**Mr. Young:** The Germans, the British and the Italians are thinking about doing more mid-altitude training and other types of training. For that reason, I have asked the Dutch, if their study leads to a decision to depart Goose Bay, and that is a big "if," to do at least two things. First, I have asked them to defer the withdrawal; second, I have asked them to phase it down. In return, we will keep the door open on than memorandum of understanding so that if allied training changes and becomes akin to what the Dutch want to do, they have an option to, perhaps, return in full force at Goose Bay.

**Senator Bolduc:** In the type of training that you provide and that you organize, do you have any competition? If so, where? For example, why are the French not there?

**Mr. Young:** The French do training in North Africa and in one of its islands in the Mediterranean. The Germans train in the United States, and they also train over the North Sea, as do the Dutch. The Dutch, as I have indicated, have three training venues.

The United Kingdom is interesting. It still conducts something in the order of 90,000 training sorties, most of which are low level over the United Kingdom, primarily over Scotland and Wales. Our own client is, in a way, a competitor. We are competing with its own training venues in its own country. The training venues are on various continents and spread out.

**Senator Forrestall:** I have a series of question, which, I suppose, are supplementary to those that have been asked. I will work my way backwards.

With respect to Goose Bay, do we try to sell the fact that it has clean air? That is to say, it is not cluttered with electronic transfusions, high-speed data, and so on, because it is one of the world's most glorious remaining clean-air sites.

**Mr. Young:** In a briefing package that I have left, which is in PowerPoint, a hard copy and a CD, there are a variety of advantages site specific to Goose Bay. Clean air that is free of a lot of traffic is a highlight. Your question, sir, rightly implies that there is a fair amount of air traffic in most other parts of the civilized world, as, indeed, there is, in Europe, being the case in point. We can provide opportunity for allied clients to come to Goose Bay where air traffic of a civilian nature is extremely low. We provide 100,000 square kilometres of air space, 100,000 of which we guarantee for use at any one time. That is a significant amount of air space. I can take the countries of the Netherlands and Belgium and fit them inside and have room left over for this city and a lot of other cities. Clean air space — and free from congestion is also a key factor.

**M. Young:** Les Allemands, les Britanniques et les Italiens pensent faire davantage d'entraînement à moyenne altitude et d'autres types d'entraînement. C'est pourquoi j'ai demandé aux Néerlandais, si leur étude les amène à décider de quitter Goose Bay — et c'est un «si» tellement important — de faire au moins deux choses. Tout d'abord, je leur ai demandé de retarder le moment de leur départ; ensuite, je leur ai demandé de le faire graduellement. En retour, nous ferons en sorte de leur garder une place dans le protocole d'entente de façon que, si l'entraînement des alliés change et s'apparente davantage à ce que les Néerlandais veulent faire, ils puissent avoir le choix de reprendre pleinement leurs activités à Goose Bay.

**Le sénateur Bolduc:** Pour le type d'entraînement que vous offrez et que vous organisez, avez-vous des concurrents? Si c'est le cas, où? Par exemple, pourquoi les Français n'y sont-ils pas?

**M. Young:** Les Français s'entraînent en Afrique du Nord, ainsi que dans l'une de leurs îles méditerranéennes. Les Allemands s'entraînent aux États-Unis, et aussi en mer du Nord, comme les Hollandais. Les Hollandais, je le répète, ont trois installations d'entraînement.

Le Royaume-Uni est intéressant. Il procède encore à quelque 90 000 sorties d'entraînement, la plupart à faible altitude au-dessus du Royaume-Uni, principalement au-dessus de l'Écosse et du pays de Galles. D'une certaine façon, notre propre client est un concurrent. Nous le concurrençons dans ses propres installations d'entraînement sur son propre territoire. Les installations d'entraînement sont situées sur divers continents un peu partout.

**Le sénateur Forrestall:** J'ai une série de questions à vous poser qui, j'imagine, viennent compléter celles qui vous ont été posées. Je vais procéder à rebours.

En ce qui concerne Goose Bay, tentons-nous de faire valoir l'avantage de l'air propre? Je veux dire qu'il n'est pas encombré de transmissions électroniques, de données à haute vitesse, et ainsi de suite, parce qu'il s'agit de l'un des sites qui est demeuré les plus vierges au monde.

**M. Young:** Dans le document d'information que j'ai remis au greffier, c'est-à-dire une présentation PowerPoint, un texte et un CD, on énumère divers avantages spécifiques à Goose Bay. Un air propre qui n'est pas encombré par le trafic est l'un de ceux-là. Votre question, sénateur, suppose à juste titre qu'il y a passablement de trafic aérien dans la plupart des autres parties du monde civilisé, comme c'est le cas en Europe. Nous pouvons permettre à nos clients alliés de venir à Goose Bay, où le trafic aérien civil est extrêmement faible. Nous leur fournissons 100 000 kilomètres carrés d'espace aérien, dont 100 000 peuvent être utilisés n'importe quand, en tout temps. Il s'agit d'un espace aérien impressionnant. On pourrait y mettre des pays de la taille des Pays-Bas et de la Belgique, et il y aurait encore de l'espace pour y placer la ville dans laquelle nous sommes et quelques autres encore. Un espace aérien propre — et libre de congestion, voilà également un facteur important.

There are also a couple of other factors on air. People do not realize — however, Senator Rompkey, and others who are here from Labrador do — that Goose Bay is not on the coast of Labrador. In fact, it is not. It is some distance from the coast.

That means it is clear and free from fog. We have clear visibility 95 per cent of the time. It may be cool at times of the year, but from a pilot's perspective it is fog-free.

**Senator Forrestall:** It is fog-free for night flying. That is a potent tool. I might suggest as a layman, if I dare, that that is a good argument to put to the Dutch and others. Because of the high-speed data link transmissions from California to Europe, the Americans themselves have had to give up much of the activity they carried on 20 years ago in the desert. Why stay there and do that work when they are already using Cold Lake and have been for a number of years? Are we using these arguments to try to persuade the Dutch? Is that a factor in their consideration?

**Mr. Young:** Is it a factor with the Dutch in what regard?

**Senator Forrestall:** Have you impressed upon the Dutch this transmission problem? They talk about pollution, which, for certain purposes, is a problem for the United States. It is not so much ours yet, although some day it may be. Are we saying to them, in a positive sense as an argument, stay here, maintain your place at Goose Bay, and you will always have access to it?

**Mr. Young:** Indeed, senator, without denigrating the competition, we promote the benefits. That has been one we have been promoting and reminding our Dutch friends of, as well as other allies.

**Senator Forrestall:** Goose Bay, along with the Standing Force Atlantic, remains two of the principal doors that we have left as an entrance to the NATO table. I do not know who should answer this question, but it does concern me to some degree. What would happen to this door were we to have to shut down? Presumably the Canadian Armed Forces would mothball it. It would keep a maintenance force on hand, but if we were to lose our clients in 10 to 15 years' time, we would not carry on. What impact would that have on our relationships with our NATO allies?

**Mr. Young:** I will give you my personal view. There have been many editorials and comments in public fora about the fact that Canada does not carry its weight in NATO, financially and perhaps in other ways. The one thing this country has done historically for our allies is to provide airspace, whether it was the pilot training program conducted during World War II or today. We have space. That is something we can provide. We have an eagerness to ensure that we give our allies an opportunity to train in ways that they might not be able to. That ensures our safety as a member of a collective alliance. That is something on which we would lose out if that training program were denied to a client who wanted to come and be there.

Il y a également d'autres facteurs relatifs à l'air. Les gens ne réalisent pas — quoique le sénateur Rompkey, et d'autres personnes ici présentes du Labrador l'aient fait — que Goose Bay n'est pas situé sur la côte du Labrador. En fait, il n'est pas sur la côte. Il est situé à une certaine distance de la côte.

C'est donc dire qu'il est libre de brouillard. Nous avons une visibilité claire 95 p. 100 du temps. Ça peut être frais parfois durant l'année, mais pour un pilote, il n'y a pas de brouillard.

**Le sénateur Forrestall:** Et il n'y a pas de brouillard pour le vol de nuit. Voilà un argument convaincant. Tout profane que je suis, je pourrais même m'aventurer à dire qu'il s'agit d'un bon argument à faire valoir aux Néerlandais et à d'autres. En raison des transmissions de données à haute vitesse de la Californie vers l'Europe, les Américains ont eux-mêmes dû abandonner une grande part de l'activité qu'ils faisaient il y a 20 ans dans le désert. Pourquoi y rester pour faire ce travail lorsqu'ils utilisent déjà les installations de Cold Lake depuis quelques années? Faisons-nous valoir ces arguments pour tenter de persuader les Néerlandais? Est-ce un facteur dont ils peuvent tenir compte?

**M. Young:** À quel égard ce facteur peut-il être important pour les Néerlandais?

**Le sénateur Forrestall:** Avez-vous parlé aux Néerlandais de ce problème de transmission? Ils parlent de pollution, qui, à certains égards, complique la vie aux Américains. Cela ne nous la complique pas tellement, quoique cela pourrait arriver un jour ou l'autre. Tentons-nous de les convaincre de rester ici, de garder leur place à Goose Bay, pour pouvoir y avoir toujours accès?

**M. Young:** À vrai dire, sénateur, sans dénigrer nos concurrents, nous faisons valoir nos avantages. C'est là un avantage dont nous avons parlé et que nous avons rappelé à nos amis Néerlandais, ainsi qu'à d'autres alliés.

**Le sénateur Forrestall:** Tout comme les forces permanentes de l'Atlantique, Goose Bay demeure une des deux principales voies d'entrée que nous avons conservées pour l'OTAN. Je ne sais pas qui devrait répondre à cette question, mais elle me préoccupe quelque peu. Qu'arriverait-il si nous devions fermer cette porte? On pourrait présumer que les Forces canadiennes pourraient envisager cette solution. Elles garderaient sur place un personnel d'entretien, mais si nous devions perdre nos clients au cours d'une période de dix à 15 ans, nous ne pourrions continuer. Quel effet cela aurait-il sur nos relations avec nos alliés de l'OTAN?

**M. Young:** Je vais vous dire ce que j'en pense personnellement. Il y a eu beaucoup d'éditoriaux et de commentaires sur la tribune publique concernant le fait que le Canada n'assume pas le rôle qui lui revient à l'OTAN, financièrement et peut-être d'autres façons. Notre pays a toujours fait une chose pour ses alliés: fournir de l'espace aérien, que ce soit pour le programme d'entraînement des pilotes au cours de la Seconde Guerre mondiale, ou aujourd'hui. Nous avons de l'espace. Nous pouvons l'offrir. Nous nous efforçons de veiller à ce que nos alliés puissent s'entraîner dans un cadre qu'ils ne peuvent avoir chez eux. Cela nous garantit une sécurité à titre de membre d'une alliance. Nous perdrons cet avantage si nous refusons de procurer un programme d'entraînement à un client qui veut venir le faire ici.



That is aside from the significant adverse economic effect if allies were to leave. We can talk about numbers of \$90 million being spent at Goose Bay. I am sure people around the table can appreciate that, in the three economic studies I have commissioned, all of those independent studies showed that the amount that that generates in the economy and region is far greater than \$70 or \$90 million. It is in the order of \$120 million-plus a year. I might point out that the goods and services used and paid for at Goose Bay do not sit there. They flow to Baie-Comeau and other communities in Quebec. The bottom line is that we would lose out ourselves. Most important, we would lose out in the NATO fora of providing a great venue for our allies to enhance their capabilities.

**Senator Forrestall:** May I draw the assumption that there would be an impact if they were to leave? Given today's circumstances, it would be critical if they were to leave tomorrow.

I sometimes wish the union were at the table with you so that I could ask you both to comment on the question. This matter is of such urgent importance to Happy Valley — Goose Bay and I think must be of major importance to you gentlemen. How are your relationships with labour? Would you classify them as "good"?

**Mr. Young:** The union, as you can appreciate, is a union that belongs to Serco. It is not a union for our department. We are not the employer any more, as you know.

To answer your question, our relationship with labour and the allies is, at this point in time, excellent, in my point of view.

I will give you several indications. There are some people here I have the good pleasure of working with from the town, province and base.

When the strike occurred several years ago, relations were at an all-time low. From an allied perspective, I was sitting in a room with several two-star, foreign officers who have air forces training at Goose Bay. They complained about two things: the angst that the permanent detachments felt being subjected to that strike, and the damaging operational impact that that strike caused by interrupting their training programs. They made the underlying point that costs are costs are costs. If they are too high, we may not be able to pay them, but we will try to pay them. However, if we do not have good relations with the labour unions there and if we do not have a stable workforce, we may have to consider options.

Frankly, honourable senators, the language that was spoken one-to-one in that room was much more blunt than that. Stable relations are important. Let me say that relations are not only stable right now, they are very good. On the front of Happy Valley — Goose Bay City Hall are flags, just as on my business card, of each of the nations at Goose Bay. Those flags were put up with the money, resources and effort of the town, the labour union and National Defence to show allies how much we

Et je ne parle pas des énormes inconvénients économiques que nous devrions affronter si les alliés devaient quitter. Nous pouvons dire que quelque 90 millions de dollars sont dépensés à Goose Bay. Je suis sûr que les gens ici présents peuvent comprendre que, dans les trois études économiques que j'ai commandées, chacune montrait que les retombées pour l'économie et la région sont bien supérieures à 70 ou à 90 millions de dollars. C'est de l'ordre de plus de 120 millions de dollars par année. Je pourrais souligner que les recettes des biens et services utilisés et payés à Goose Bay ne restent pas là. Elles se retrouvent à Baie-Comeau et dans d'autres collectivités du Québec. En fait, nous aurions tout à perdre nous-mêmes. Plus important encore, nous perdrons le rôle que nous avons à l'OTAN, celui de fournisseur d'excellentes installations qui permettent à nos alliés d'améliorer leur capacité.

**Le sénateur Forrestall:** Je peux donc présumer que leur départ aurait des conséquences néfastes? Compte tenu de la situation actuelle, il serait malheureux qu'ils quittent aujourd'hui.

Je souhaite parfois que le syndicat puisse être présent à la table avec vous pour que je puisse lui demander de commenter aussi la question. Cette question revêt une importance si grande et une telle urgence pour Happy Valley — Goose Bay, et je pense qu'il en revêt une tout aussi grande pour vous, messieurs. Quelles relations entretenez-vous avec le syndicat? Diriez-vous qu'elles sont «bonnes»?

**M. Young:** Le syndicat, comme vous vous en doutez probablement, appartient à Serco. Ce n'est pas un syndicat de notre ministère. Nous ne sommes plus l'employeur, comme vous le savez.

Pour répondre à votre question, à l'heure actuelle, nos relations avec le syndicat et les alliés sont excellentes, selon moi.

Plusieurs indices m'amènent à cette conclusion. Et j'ai le plaisir de travailler avec des gens de la ville, de la province et de la base.

Lorsque la grève s'est produite il y a plusieurs années, les relations étaient au plus mauvais. Du point de vue des alliés, je me tenais dans une pièce avec plusieurs majors généraux d'armées étrangères, dont les forces aériennes s'entraînaient à Goose Bay. Ils déploraient deux choses: l'inquiétude ressentie par les détachements permanents en raison de cette grève, et les effets néfastes que celle-ci avait sur les opérations, puisqu'elle interrompait leur programme d'entraînement. Ils ne cessaient de me parler des coûts. S'ils sont trop élevés, nous ne serons pas capables de les payer, mais nous tenterons de le faire. Cependant, si nous n'avons pas de bonnes relations avec les syndicats et que la main-d'œuvre n'est pas stable, nous pourrions devoir envisager d'autres options.

Pour être honnête, honorables sénateurs, les mots employés alors dans cette pièce étaient beaucoup plus crus que cela. La stabilité des relations est importante. Je puis vous dire que, à l'heure actuelle, les relations sont non seulement stables, mais très bonnes. Devant l'hôtel de ville de Happy Valley — Goose Bay, on retrouve les drapeaux de chacune des nations présentes à Goose Bay, tout comme sur ma carte d'affaires. Ces drapeaux y ont été installés avec l'argent, les ressources et les efforts des gens de la

appreciate them. We have an Allied Appreciation Week in which the union participates. Relations are good right now. We have to keep them that way.

**Senator Forrestall:** Has anyone ever made any inquiries about cruise missile testing?

**Mr. Young:** No, they have not.

**Senator Forrestall:** Have we raised that question ourselves with our NATO allies?

**Mr. Young:** No, we have not.

**Senator Forrestall:** Why is that?

**Mr. Young:** There are a plethora of initiatives out there that the allies have talked about that they want, they have thought about, they have looked at and are focused on. That is what we try to get them to address and quantify. Cruise missiles are not used by many nations, in any event. We focus on what they tell us they believe are their long-term needs. Cruise missiles are not one of them.

**Senator Forrestall:** What are the prospects of Apache helicopter training at Goose Bay?

**Mr. Young:** There are two issues. Will the allies have the resources to carry out that training? Several of them have a significant inventory of helicopters and an operational doctrine that requires a fair amount of training. There is the prospect that that would happen. The major problem could be either their cost or inability to pay for it and support it overseas; that may require additional hangarage.

The second issue be more of a challenge, of an environmental nature. Environmental studies that I have been involved in show that caribou react one way with a jet flying overhead and a totally different way when a helicopter starts flying toward them. As you probably know, helicopters can have a more damaging effect than fast-flying jets. We must look at the environmental issues there as well. It is doable if there are appropriate mitigation measures in place, and there would be, of course.

**Senator Stratton:** The Germans pulled out of Shilo Base in Manitoba. They conducted tank and artillery training there. They had quite a set-up. I think there were five-year contracts there.

How long are the contracts here? Do you have a contract? Is it yearly?

**Mr. Young:** Are you speaking, senator, of the contract with the service provider or with the allies, which is in the form of a memorandum of understanding?

**Senator Stratton:** I am speaking in regard to the allies.

**Mr. Young:** I was involved in writing the memorandum of understanding, or the contract, as you referred to it, with our German army friends in those years at Shilo.

Ville, du syndicat et de la Défense nationale pour montrer aux alliés à quel point nous les apprécions. Nous avons lancé une Semaine de l'appréciation des alliés à laquelle participe le syndicat. Les relations sont excellentes à l'heure actuelle. Nous devons faire en sorte que ça dure.

**Le sénateur Forrestall:** Quelqu'un s'est-il informé à propos des essais de missiles de croisière?

**M. Young:** Non.

**Le sénateur Forrestall:** Avons-nous nous-mêmes soulevé la question auprès de nos alliés de l'OTAN?

**M. Young:** Non.

**Le sénateur Forrestall:** Pourquoi?

**M. Young:** Il y a déjà toute une série de mesures que les alliés nous ont dit vouloir, auxquelles ils ont pensé, qu'ils ont examinées ou sur lesquelles ils se concentrent. C'est ce à quoi nous tentons de nous attacher et c'est ce que nous essayons de quantifier. Les missiles de croisière ne sont de toute façon pas utilisés par de nombreuses nations. Nous nous concentrons sur ce qu'ils nous disent être leurs besoins à long terme. Les missiles de croisière n'en font pas partie.

**Le sénateur Forrestall:** Quelles sont les perspectives d'entraînement sur hélicoptère Apache à Goose Bay?

**M. Young:** Deux problèmes se posent: les alliés auront-ils les ressources pour procéder à cet entraînement? Plusieurs d'entre eux ont d'importants stocks d'hélicoptères et une doctrine opérationnelle qui exige un entraînement assidu. On pourrait s'attendre à ce que cet entraînement ait lieu. Le principal problème pourrait être le coût de cet entraînement ou l'incapacité des alliés de le payer et de l'appuyer outre-mer; cela pourrait exiger des hangars supplémentaires.

Le deuxième problème tient davantage à l'environnement. Les études environnementales auxquelles j'ai participé révèlent que le caribou réagit d'une façon lorsqu'un avion à réaction le survole et d'une autre façon, totalement différente, lorsqu'un hélicoptère se dirige vers lui. Comme vous le savez probablement, les hélicoptères peuvent avoir des effets plus dommageables que les avions à réaction. Il nous faut donc examiner la question environnementale. C'est faisable si on met en place des mesures d'atténuation convenables, comme ce serait évidemment le cas.

**Le sénateur Stratton:** Les Allemands se sont retirés de la base de Shilo, au Manitoba. Ils y faisaient un entraînement de chars, et d'artillerie. Leurs installations étaient plutôt impressionnantes. Je pense qu'ils y avaient conclu des contrats de cinq ans.

Quelle est la durée des contrats ici? Avez-vous un contrat? Est-il annuel?

**M. Young:** Parlez-vous, sénateur, du contrat avec le fournisseur de services ou du contrat avec les alliés, qui prend la forme d'un protocole d'entente?

**Le sénateur Stratton:** Je parle des alliés.

**M. Young:** J'ai participé à la rédaction du protocole d'entente, ou du contrat, comme vous l'appellez, avec nos amis de l'armée allemande il y a deux ans à Shilo.



The MOUs in which I am involved with allied training in Canada, before in the West and now with Goose Bay, are 10 years normally. That is a standard. There is a provision in there for extensions.

This is a copy of the MOU on our Web site. That is a document that I review regularly with the allied MODs. It sets out their requirements, the infrastructure support that will meet those requirements and the cost. It also lays out some environmental criteria. We review this document. It is a living and dynamic document. We work with our allies to keep it up to date. To answer your question, though, the time frame is normally 10 years.

**Senator Stratton:** When is the decision due with respect to the Dutch?

**Mr. Young:** This summer, which is two and a half years before the current MOU expires.

**Senator Stratton:** You always worry in a situation such as this. The U.S. are courting the Dutch to do all their training in the States. Is it a level playing field? Are we talking about the U.S. being the U.S. with enticements or the potential for that taking place? One always has to ask that question.

**Mr. Young:** Senator, I do not know the answer to that question. I feel like a football coach who looks at the opposition and tries to guess their game plan but comes to the realization that I have to make sure that my own team has its house in order and plays its game the best it can. We try to maximize our benefits and go that route.

**Senator Stratton:** You have seen no evidence of the U.S. using enticements on the part of the Dutch or others?

**Mr. Young:** I have not.

**Senator Stratton:** That is important to know.

If the Dutch pull out from the base, what about the others? It seems inevitable that, if the Dutch pull out, there could be a domino effect with other countries pulling out. I am sure you would agree with that.

You look at the future and you try your best at marketing. Yet, it is not hard to understand. It has been difficult to entice other countries. Since the end of the Cold War, the new evil empire is the Middle East. We have the wrong climate for that.

My concern is that the base will shut down. Where our training then take place in Cold Lake?

**Mr. Young:** I will let Col. Hunter address that. However, I will pick up on your point of whether there will be a domino effect. I discussed that with representatives of the allied ministries of defence two months ago in the United Kingdom and through several conference calls before and after. There are two impacts with a possible Dutch departure, and I do stress it is only if the

Les protocoles d'entente auxquels je participe pour l'entraînement des alliés au Canada, auparavant dans l'Ouest canadien et maintenant à Goose Bay, durent normalement dix ans. C'est la norme. Il y a cependant une disposition qui permet les prolongations.

Il y a un exemplaire d'un protocole d'entente de ce type sur notre site Web. Il s'agit d'un document que je passe périodiquement en revue avec les ministères de la Défense alliés. Il établit leurs exigences, les infrastructures qui permettront d'y répondre et le coût. Il décrit aussi quelques critères environnementaux. Nous passons en revue ce document. Il s'agit d'un document évolutif et dynamique. Nous travaillons avec nos alliés pour le tenir à jour. Pour répondre à votre question, cependant, sa durée est normalement de dix ans.

**Le sénateur Stratton:** Quand devez-vous rendre une décision en ce qui concerne les Néerlandais?

**M. Young:** Cet été, c'est-à-dire deux ans et demi avant l'expiration du protocole actuel.

**Le sénateur Stratton:** Une situation comme celle-là est toujours inquiétante. Les États-Unis courtisent les Néerlandais pour qu'ils viennent faire tous leurs entraînements aux États-Unis. Se bat-on à armes égales? Les États-Unis vont-ils, comme à l'habitude, multiplier les incitatifs pour attirer les Néerlandais? Il faut toujours se poser la question.

**M. Young:** Sénateur, je ne connais pas la réponse à cette question. J'ai l'impression d'être un entraîneur de football qui regarde l'équipe adverse et tente de deviner son plan de match, mais qui réalise en même temps qu'il doit s'assurer que son équipe est bien rodée et qu'elle peut jouer du mieux qu'elle peut. Nous tentons de maximiser nos avantages et de suivre cette voie.

**Le sénateur Stratton:** Rien ne vous porte à croire que les États-Unis ne multiplient pas les mesures incitatives auprès des Néerlandais ou d'autres?

**M. Young:** Non.

**Le sénateur Stratton:** C'est important de le savoir.

Si les Néerlandais quittent la base, qu'en est-il des autres? Il semble inévitable que, si les Néerlandais s'en vont, cela pourrait provoquer un effet domino et que d'autres pays pourraient s'en aller aussi. Je suis sûr que vous en êtes conscient.

Vous regardez vers l'avenir et tentez de mettre la base en marché du mieux possible. Pourtant, ce n'est pas difficile à comprendre. Vous avez du mal à attirer d'autres pays. Depuis la fin de la guerre froide, c'est le Moyen-Orient qui représente l'ennemi. Le climat ne nous aide pas de ce côté-là.

J'ai bien peur que la base ne doive fermer. Nos entraînements auraient-ils alors lieu à Cold Lake?

**M. Young:** Je vais laisser le colonel Hunter répondre à cette question. Cependant, je vais vous répondre au sujet de l'effet domino dont vous avez parlé. J'ai abordé la question avec des représentants des ministères de la Défense alliés il y a deux mois au Royaume-Uni et au cours de plusieurs conférences téléphoniques qui ont eu lieu avant et après. Le départ des

Dutch leave: operational and financial. From an operational perspective, the type of training that the Dutch do, that they would obviously no longer do if they were not there, would not adversely affect the operations of our allies. From a financial perspective, there is an impact. All costs that the allies pay are in two forms, namely, the direct cost to support their own training, that is, food in their crews' stomachs, and the common costs that are shared by everyone. If the Dutch leave, the dedicated costs of the amount of money they spend are a loss to the community, but they are not imposed on the allies.

The Dutch share of the common cost for maintaining the runway that everyone uses would have to be picked up by DND and the others. We have done a rough estimate of what that impact would be. I do wish to stress "rough." In dollar amounts, it would equate to close to \$5 million a year — which is what the Dutch are now spending per year at Goose Bay for common costs. Those costs would have to be picked up by the allies and DND. That is odious. The other three allies have told me that it should not be fatal if we can continue to achieve efficiencies and increase our effectiveness.

**Col. Hunter:** The fighter training would continue to be done in Cold Lake, Alberta, and Bagotville, Quebec.

**Senator Stratton:** Why would the allies stay? I am sure you have gone through this as well, but if those countries remain, why would they remain rather than going somewhere else? One would think that, if the Dutch go, the other allies have got to start thinking about it. Why would they stay? What are our big selling points?

**Mr. Young:** There are three types of advantages. In each category, there are 10 or 20 of them. They are in a package I have left with your clerk. They involve site advantages, financial advantages — with or without the Dutch — and they include policy and managerial advantages.

In terms of site advantages, there is a 130,000 square kilometre airspace in which to fly, of which 100,000 is guaranteed at any one time. We have practice target areas. We have runways, facilities and infrastructures that are incredible, such as an 11,000-foot main runway, so long that NASA uses it as an emergency strip if they ever have to bring a shuttle down. Our airfield has capabilities that are not found in other places. I will not bother you with the details, but there are many site advantages.

It is actually close to Europe and our major client. We think of it being across the Atlantic, but that is a pond by comparison. If the allies want to train in the southwestern United States, where the Dutch are thinking of, they will have to go twice the distance to get down there. When you are rotating air crews every two or three weeks, that gets expensive. We have a lot of site advantages.

Néerlandais pourrait avoir des conséquences opérationnelles et financières, si tant est qu'ils s'en aillent. Sur le plan des opérations, le type d'entraînement que font les Néerlandais, et auquel ils renonceraient manifestement s'ils ne venaient plus ici, n'aurait pas de conséquences néfastes sur les opérations de nos alliés. Sur le plan financier, il y aurait une conséquence. Tous les coûts versés par les alliés prennent deux formes, soit les coûts directs pour soutenir leur propre entraînement, c'est-à-dire la nourriture des équipages, et les coûts partagés avec tous les autres. Si les Néerlandais s'en allaient, l'argent qu'ils dépensent dans la collectivité serait perdu, mais les alliés n'auraient pas à assumer la facture.

La part des Néerlandais pour les frais partagés d'entretien des pistes d'atterrissage que tout le monde utilise serait désormais assumée par le MDN et les autres. Nous avons fait une estimation brute de ce que cela représente. Je tiens à bien préciser qu'il s'agit d'une estimation brute. Sur le plan monétaire, cela représenterait près de cinq millions de dollars par année, c'est-à-dire le montant que les Néerlandais dépensent chaque année à Goose Bay en frais partagés. Ces frais devraient être assumés par les alliés et le MDN. C'est évident. Les trois autres alliés ont dit que ce ne devrait pas être fatal si nous pouvons continuer de fonctionner de façon efficiente et d'accroître notre efficacité.

**Le colonel Hunter:** L'entraînement de combat continuerait de se faire à Cold Lake, en Alberta, et à Bagotville, au Québec.

**Le sénateur Stratton:** Pourquoi les alliés resteraient-ils? Je suis sûr que vous avez aussi examiné cette question, mais si ces pays demeurent sur place, pourquoi le feraient-ils plutôt que d'aller ailleurs? On pourrait penser que, si les Néerlandais s'en vont, les autres alliés vont commencer à y penser. Pourquoi resteraient-ils? Quels grands avantages leur faites-vous valoir?

**M. Young:** Il y a trois types d'avantages. Dans chaque catégorie, il y en a dix ou 20. Ils sont mentionnés dans les documents que j'ai laissés au greffier. Ils sont de nature géographique, financière — avec ou sans les Néerlandais —, stratégique et administratifs.

Sur le plan des avantages géographiques, il y a 130 000 kilomètres carrés d'espace aérien qu'on peut survoler, dont 100 000 sont garantis en tout temps. Nous avons des secteurs où des cibles ont été placées pour les exercices. Nous avons des pistes d'atterrissage, des installations et des infrastructures incroyables, par exemple une piste de 11 000 pieds de longueur, si longue que la NASA l'a réservée pour faire atterrir une navette en cas d'urgence. Notre terrain d'aviation a des capacités qu'on ne peut trouver nulle part ailleurs. Je ne vais pas vous ennuyer avec les détails, mais les avantages géographiques sont multiples.

Le terrain est situé près de l'Europe et de nos principaux clients. Bien sûr, ils ont l'Atlantique à franchir, mais ce n'est guère qu'un étang. Si les alliés veulent s'entraîner dans le sud-ouest des États-Unis, et c'est ce à quoi pensent les Néerlandais, ils devront franchir le double de la distance pour s'y rendre. Lorsque vous faites la rotation des équipages aériens toutes les deux ou trois semaines, cela peut finir par coûter cher. Notre emplacement géographique présente beaucoup d'avantages.



We also have some financial advantages. We have a dedicated focus group on resolving allied concerns. I wish to stress that we have government support that promotes allied flying. We have a province that we are working with hand-in-glove that has been helpful. We have many good things that are attractive to allies.

**Senator Stratton:** Thank you very much and good luck.

**Senator Doody:** In terms of the \$20-million Canadian government cost, that is not necessarily the total Canadian government involvement in Goose Bay, is it?

For instance, does the government have international obligations vis-à-vis Goose Bay being an alternate landing field for cross-Atlantic flights, for example? On September 11, Goose Bay was there and, fortunately, accepted a number of overseas flights. I would think there has to be, from time to time, a search and rescue presence in Goose Bay. Obviously, there is a civilian aircraft use. It is a distribution centre for the coast of Labrador. You say that there is not much civilian traffic, but that is relative to other airports. In terms of the population of Labrador, it is a very significant part of their economy and lifestyle.

Does the Government of Canada have to finance some of these other obligations? They would still have to have runway maintenance and air traffic controllers, all that sort of thing, whether or not there was a military presence. The military presence seems to be a bonus or advantage to the Government of Canada to keep them there. Is that not a correct supposition?

**Mr. Young:** I will address your first question and see if I can get to your second. Is DND's expenditure in the amount of \$20 million all-inclusive, or does it take into account these other things you have mentioned? The answer is that it does take these into account. The helicopter, or SAR capability, at Goose Bay is actually called a "base rescue force." It is there to help our allied clients, in the event that, unfortunately, one of their air crew go down, pick them up. We also use it for search and rescue in Labrador in those events where there may be a civilian difficulty. The costs incorporate all that and DND's share of the cost of the runway and whatnot.

**Senator Doody:** Whether there is a military presence or not, these costs would still be there; correct?

**Mr. Young:** They may be able to be reduced in some ways, for example, if the Canadian Air Force decided to do away with its deployed operating base at Goose Bay. That might bring down the cost that DND is spending for maintaining the deployed operating base, which is in that figure. There are ways to reduce the amount, but there would still be costs that we would need to maintain.

**Senator Rompkey:** Perhaps there is a NORAD commitment, too.

Nous avons aussi quelques avantages financiers. Nous avons un groupe de discussion qui se consacre exclusivement à résoudre les préoccupations des alliés. J'aimerais souligner que notre gouvernement a mis en place des mesures qui font la promotion des vols alliés. Les autorités provinciales font tout pour se rendre utiles. Nous avons bien des avantages susceptibles d'attirer des alliés.

**Le sénateur Stratton:** Merci beaucoup, et bonne chance.

**Le sénateur Doody:** En ce qui concerne les 20 millions que doit y consacrer le gouvernement canadien, ce n'est pas nécessairement l'ensemble du financement accordé par le gouvernement à Goose Bay, n'est-ce pas?

Par exemple, le gouvernement a-t-il des obligations internationales l'obligeant à faire de Goose Bay un terrain d'atterrissage de rechange pour les vols transatlantiques, par exemple? Le 11 septembre, Goose Bay a pu recevoir un certain nombre de vols outre-mer. J'imagine qu'il y a, de temps à autre, des équipes de recherche et de sauvetage à Goose Bay. Manifestement, les avions civils l'utilisent aussi. Il fait aussi office de centre de distribution pour la côte du Labrador. Vous dites que le trafic civil n'y est pas très important, mais c'est relativement à d'autres aéroports. Pour la population du Labrador, il s'agit d'une partie importante de leur économie et de leur mode de vie.

Le gouvernement du Canada doit-il financer certaines de ces autres obligations? Il devrait toujours y entretenir les pistes et y affecter des contrôleurs aériens, et ainsi de suite, que les militaires y soient présents ou pas. La présence militaire semble être un avantage pour le gouvernement du Canada, qui a intérêt à la maintenir. Est-ce que je me trompe?

**M. Young:** Je répondrai à votre première question et verrai si je peux répondre à la deuxième. Les 20 millions de dollars qu'y consacre le MDN comprennent-ils tout, ou faut-il y intégrer toutes les autres choses que vous avez mentionnées? La réponse, c'est qu'il faut y intégrer les autres choses. Les hélicoptères, et les capacités de recherche et de sauvetage à Goose Bay forment ce qu'on appelle la «force de sauvetage de la base». Elle y est pour venir en aide à nos clients alliés, par exemple dans le cas malheureux où, si un équipage devait s'écraser, il faudrait lui venir en aide. Nous y avons aussi recours pour les opérations de recherche et de sauvetage au Labrador lorsque des civils sont en difficulté. Les coûts comprennent tout cela, la part du coût d'entretien des pistes que doit assumer le MDN, et ainsi de suite.

**Le sénateur Doody:** Que les militaires y soient présents ou non, ces coûts devraient toujours être assumés, n'est-ce pas?

**M. Young:** On pourrait peut-être les réduire de certaine façon, par exemple, si l'Aviation canadienne décidait de ne plus déployer sa base opérationnelle à Goose Bay. Cela pourrait réduire le coût que le MDN dépense pour l'entretien de la base opérationnelle, lequel est inclus dans ce chiffre. Il y a des façons de réduire ce montant, mais il y aurait toujours des coûts.

**Le sénateur Rompkey:** Peut-être y a-t-il un engagement envers NORAD, également.

**Senator Doody:** Is there an international commitment for a secondary or alternate landing field for civilian aircraft that experience problems, or for some reason or other are forced to land other than at their destination? Does Canada have an obligation, or is it just convenience that Goose Bay and Gander are available?

**Mr. Young:** There is a humanitarian element. An aircraft with a requirement to land would never be denied.

The air traffic at Goose Bay is mostly civilian. Canadian Forces Base Goose Bay may be a military airfield; however, close to 70 per cent of all air traffic at that base is civilian. The reason for that is that Goose Bay is the main venue through which people from outside Labrador land and then travel on to all the other communities and hamlets in Labrador with which Senator Rompkey is most familiar. The civilian air traffic is a big component of that.

**Senator Rompkey:** Could you distinguish between local and international?

**Mr. Young:** I am not in a position to do so. I do not know that distinction.

**Senator Doody:** Do you know if Canada has an agreement with foreign countries to provide landing facilities in the event of an emergency?

**Mr. Young:** I will turn the floor over to Col. Hunter, who may have some information.

**Col. Hunter:** There is no such agreement to maintain Goose Bay as a diversion field. It is more a situation of convenience that it is there, so it can be used if an aircraft has a problem.

**Senator Doody:** Not so long ago there was a much-publicized series of incidents with the Innu population in the area. There were sit-ins and problems of that sort. It has since faded from the front pages of the press. Has that problem been resolved, and has it in any way affected your relationship with your clients?

**Mr. Young:** That is a good news story. I remember the sit-ins of 10 years ago. Yesterday, I was precluded from preparing for this committee because I was on a conference call for three hours with representatives of the Innu Nation on progressing a process arrangement between DND and the Innu Nation on ensuring that they have access to a proposed buffer area that we want to use, which has at its centre a training program for laser-guided bombs.

The Innu have been working constructively with us on this matter. I will give you an example of a case in point. When the allies wanted to use laser-guided bombs, we needed a large area as a buffer in which we could restrict public access. The Innu normally would have opposed this. Their leader, Peter Penashue, said that if DND were to fund an environmental review they would conduct that review in an objective and independent

**Le sénateur Doody:** Y a-t-il un engagement international concernant un terrain d'atterrissage secondaire ou de rechange pour un avion civil qui éprouverait des problèmes ou qui serait, pour une raison ou pour une autre, forcé d'atterrir ailleurs qu'à sa destination? Le Canada a-t-il une obligation, ou est-il tout simplement pratique que Goose Bay et Gander soient accessibles?

**M. Young:** Il y a un élément humanitaire. Jamais on ne refuserait l'atterrissage à un avion en difficulté.

Le trafic aérien à Goose Bay est pour la plus grande part de nature civile. La Base des Forces canadiennes de Goose Bay est peut-être un terrain d'aviation militaire; cependant, près de 70 p. 100 du trafic aérien de cette base est de nature civile, parce qu'il s'agit des principales installations où les gens de l'extérieur du Labrador atterrissent pour se rendre dans les autres collectivités et hameaux du Labrador avec lesquels le sénateur Rompkey est si familiarisé. Le trafic aérien civil en forme une importante composante.

**Le sénateur Rompkey:** Quelle part est locale et quelle part est internationale?

**M. Young:** Je ne suis pas placé pour vous le dire. Je ne connais pas la réponse.

**Le sénateur Doody:** Savez-vous si le Canada a conclu une entente avec des pays étrangers pour fournir des installations d'atterrissage en cas d'urgence?

**M. Young:** Je demanderai au colonel Hunter de répondre à cette question; peut-être a-t-il l'information pour y répondre.

**Col Hunter:** Il n'y a pas d'entente établie pour faire officiellement de Goose Bay un aéroport de rechange. Il est tout simplement pratique qu'il soit placé là, pour qu'un avion puisse s'y poser en cas de problème.

**Le sénateur Doody:** Il n'y a pas si longtemps, il y a eu une série d'incidents très médiatisés avec la population innue locale. Il y a eu des occupations et d'autres problèmes du genre. Ça ne fait maintenant plus la une des journaux. Le problème a-t-il été résolu et a-t-il, d'une façon ou d'une autre, affecté vos relations avec vos clients?

**M. Young:** C'est une bonne histoire pour les journalistes. Je me rappelle les occupations d'il y a dix ans. Hier, j'ai été empêché de me préparer aux travaux de votre comité parce que j'ai passé trois heures en conférence téléphonique avec des représentants de la nation innue pour négocier une entente entre le MDN et elle parce que les Innus veulent avoir accès à une zone tampon que nous nous proposons d'utiliser et pour laquelle on se propose d'établir un programme d'entraînement pour les bombes guidées au laser.

Les Innus ont travaillé de façon constructive avec nous sur cette question. Je vais vous en donner un exemple: lorsque les alliés ont voulu utiliser les bombes guidées au laser, nous avons eu besoin d'un vaste secteur qui pourrait servir de zone tampon et pour lequel nous devions restreindre l'accès public. Normalement, les Innus s'y seraient opposés. Leur chef, Peter Penashue, a déclaré que si le MDN voulait financer un examen



manner. He promised that it would be delivered on time, in full and that it would be based on fact, not fiction. I agreed to the deal and we shook hands on it. That was a year ago.

DND funded that study, which was provided on time and in full. Their study showed that we could accommodate their interests and ours, provided we could modify the use of laser-guided bomb training program in certain ways. I submitted that report to the Province of Newfoundland and Labrador, together with our own environmental review. This showed that the Innu Nation was working constructively and positively, and I am pleased with this new relationship.

Does that mean we will not have arguments? We undoubtedly will from time to time. However, we are embarking on a good relationship and I am pleased with the progress we have made.

**Senator Doody:** Will Voisey's Bay have a significant impact on Goose Bay?

**Hon. Senators:** Yes, in a number of ways, with pressures on the airfield and infrastructure. There are people here who can address that better than I, however. Air traffic will go up and will be significant both in the training area and at the airfield. There will be economic competition. Every time an ally wants to construct or modify a building at Goose Bay, we will be competing with skilled resources in that part of the province to get that building built on time, in full and as required, because the developers at Voisey's Bay will be looking for many of those same skilled workers.

**The Chairman:** Our next panel is the Union of National Defence Employees. I believe Mr. MacLennan has an opening statement.

**Mr. John MacLennan, National President, Union of National Defence Employees:** Honourable senators, I should like to open by thanking this committee for providing us the opportunity to speak about Goose Bay. It is near and dear to the hearts of our members, and also to the hearts of the members of the community of Happy Valley — Goose Bay.

In the Department of National Defence, we represent approximately 14,000 public servants as well as private-sector employees. The employees who work at Goose Bay are in our membership. We have followed Goose Bay from day one, and we are still following Goose Bay and what the future of Goose Bay will be as it unfolds, specifically now with the new RFP going out.

With me is Mr. Randy Ford, who is a local president from Goose Bay. He will make our presentation to this committee, as he knows intimately the workings of Goose Bay, the transition from public sector to private sector, and what went wrong and

environnemental, ils procéderaient à cet examen de façon objective et indépendante. Il m'a promis que les résultats nous seraient livrés à temps, de façon intégrale, et qu'ils seraient fondés sur les faits et non pas sur la fiction. J'ai accepté l'entente, et nous nous sommes serré la main. C'était il y a un an.

Le MDN a financé cette étude, dont les résultats nous sont parvenus intégralement et à temps. L'étude a révélé que nous pouvions conjuguer nos intérêts et les leurs, à condition de modifier le programme d'entraînement relatif aux bombes guidées au laser de certaines façons. J'ai présenté ce rapport à la province de Terre-Neuve et du Labrador, de concert avec notre propre examen environnemental. Cela a permis de voir que la nation innue travaillait de façon constructive et positive, et je suis heureux de cette nouvelle relation.

Est-ce que cela signifie qu'il n'y aura pas de dispute? Il y en aura sans doute, de temps à autre. Toutefois, nous amorçons une relation saine, et je suis heureux des progrès que nous avons réalisés.

**Le sénateur Doody:** Est-ce que le projet de Voisey's Bay aura un impact important sur Goose Bay?

**M. Young:** Oui, d'un certain nombre de façons, car il exercera des pressions sur l'aérodrome et l'infrastructure. Par contre, certaines personnes présentes sont mieux placées que moi pour répondre à cette question. La circulation aérienne augmentera et sera importante, tant dans la zone d'entraînement qu'à l'aérodrome. Il y aura une concurrence économique. Chaque fois qu'un allié voudra construire ou modifier un bâtiment à Goose Bay, nous devrons faire concurrence en vue d'acquérir les ressources compétentes de cette région de la province pour que ce bâtiment soit construit à temps, au complet et conformément aux exigences, car les promoteurs du projet de Voisey's Bay chercheront à recruter un grand nombre de ces mêmes travailleurs.

**Le président:** Nous accueillons maintenant l'Union des employés de la Défense nationale. Je crois comprendre que M. MacLennan souhaite effectuer une déclaration préliminaire.

**M. John MacLennan, président national, Union des employés de la Défense nationale:** Honorables sénateurs, J'aimerais commencer par remercier les membres du comité de nous avoir donné l'occasion de parler de Goose Bay. C'est une question que nos membres, ainsi que les membres de la collectivité de Happy Valley — Goose Bay, ont à cœur.

Au sein du ministère de la Défense nationale, nous représentons environ 14 000 fonctionnaires, ainsi que des employés du secteur privé. Les employés qui travaillent à Goose Bay sont membres de notre organisme. Nous suivons la situation à Goose Bay depuis le tout début, et nous continuons de le faire et de nous pencher sur l'avenir de Goose Bay, en particulier maintenant, avec la nouvelle DP.

Je suis accompagné de M. Randy Ford, président local pour Goose Bay. Il présentera notre témoignage au comité, car il possède une connaissance approfondie des activités à Goose Bay, de la transition du secteur public au secteur privé, et des choses

what went right. In our opinion, Goose Bay is the worst best example we can use of privatization in the Department of National Defence.

With that opening, I will rely on Mr. Ford to make a presentation to the committee.

**Mr. Randy Ford, Local President of Serco Employees, Union of National Defence Employees:** I should like to open by saying that the text you have in front of you took me a bit of shaving. I tried to cover as many points as I possibly could; however, I am sure you can appreciate that the topic is wide and varied. I will read the text, and I will be willing to accept questions after. I hope to cover as many things I possibly can. I see some of my colleagues from the community and the province here. I am sure they will touch on anything I miss. I will read directly from the text and open the floor up for questions.

I should like to thank Senator Rompkey for providing me the opportunity to make this address. I will try to express some of the many concerns that we as a whole community share. I hope that nothing I say will be construed as an endorsement of alternative service delivery, ASD, because nothing can be further from the truth. Indeed, I believe there will come a time when the government of the day will look at this and view it as a total failure. All they need do is remember why the public service was created in the first place. Having said that, I am also a realist, and I fully understand the problems that we have to resolve today.

To get to this point, I will give you a brief history. The Goose Bay airfield was constructed by the U.S.A. in the early 1940s. This gave many Labradorians who could secure a job on the base an opportunity to earn a decent wage and enjoy a better standard of living. This in turn led to a mass migration of people from all parts of Labrador and beyond. My family was one such case. They moved from Voisey's Bay to Goose Bay, having never seen a plane, to take advantage of the opportunities there, and they have been in Goose Bay ever since.

During this entire time, and even through the roughest of times, Goose Bay survived at no cost to the taxpayers of Canada. I think this is key and leads one to wonder why DND would pick Goose Bay to introduce ASD.

If they wanted to hold this up as an example of how ASD is good, then they failed miserably in all areas of the process. Evidence of this major snafu can be found in Chapter 27 of the November 1999 Auditor General's report. This report lists many of the shortcomings of the process from beginning to end. Without getting into the specifics, I should like to mention a couple of topics the Auditor General addresses.

The total disregard for the well-being of the workers is blatantly obvious. They did not have a viable business case. They failed to set targets. They did not provide a baseline cost that

qui ont bien ou mal fonctionné. À notre avis, Goose Bay est le pire meilleur exemple de privatisation au sein du ministère de la Défense nationale.

Cela dit, je cède la parole à M. Ford, qui s'adressera au comité.

**M. Randy Ford, président local des employés de Serco, Union des employés de la Défense nationale:** Pour commencer, je tiens à signaler que j'ai dû limiter le contenu du document qui vous a été remis. J'ai tenté d'aborder le plus grand nombre possible de questions; cependant, je suis certain que vous comprendrez que la question est large et touche une diversité d'aspects. Je lirai le mémoire, et je vous inviterai ensuite à me faire part de vos questions. J'espère couvrir le plus grand nombre de questions possibles. Je constate que certains de mes collègues de la collectivité et de la province sont ici. Je suis certain qu'ils soulèveront toute question que j'omettrai. Je lirai donc le texte, et nous passerons aux questions par la suite.

J'aimerais remercier le sénateur Rompkey de m'avoir fourni l'occasion de prendre la parole aujourd'hui. Je tenterai de soulever quelques-unes des nombreuses préoccupations communes de notre collectivité. J'espère que mon témoignage ne sera pas interprété comme un appui à l'égard de la diversification des modes de prestation de service, DMPS, car c'est tout à fait le contraire. En réalité, je crois qu'il viendra un jour où le gouvernement au pouvoir examinera la situation et arrivera à la conclusion que c'est un échec total. Il n'aura qu'à se demander pourquoi la fonction publique a été créée. Cela dit, je suis réaliste, et je comprends tout à fait les problèmes que nous devons résoudre aujourd'hui.

Avant d'aller dans le vif du sujet, laissez-moi présenter un bref historique. L'aérodrome de Goose Bay a été construit par les États-Unis au début des années 40. Ainsi, de nombreux Labradoriens capables de décrocher un emploi ont eu l'occasion de toucher un salaire décent et de jouir d'un meilleur niveau de vie. Cela a mené à une migration massive de gens de partout dans le Labrador et d'ailleurs. Ma famille était de ce nombre. Nous avons quitté la baie Voisey pour nous rendre à Goose Bay — nous n'avions jamais vu un avion — pour tirer avantage des débouchés qui y étaient offerts, et nous sommes à Goose Bay depuis.

Pendant tout ce temps, même pendant les périodes les plus difficiles, Goose Bay a survécu, sans qu'il en coûte un sou aux contribuables canadiens, et il y a lieu de se demander pourquoi le MDN choisirait Goose Bay pour lancer une initiative de DMPS.

Si l'intention était de montrer que la DMPS était une bonne chose, alors c'est un échec total, à tous les égards. D'ailleurs, le chapitre 27 du rapport du vérificateur général de novembre 1999 fournit des preuves de cette bévue monumentale. Ce rapport dresse une liste des nombreuses lacunes qui ont affligé l'ensemble du processus. Sans aller trop en profondeur, j'aimerais mentionner certaines questions soulevées dans le rapport du vérificateur général.

L'indifférence totale à l'égard du bien-être des travailleurs est évidente. Aucune analyse de rentabilisation viable n'avait été produite. Aucune cible n'avait été fixée. On a omis de fournir un



could be verified. The report goes on to many other shortcomings, so I guess the question is, where do we go from here? I would say the answer to that depends on how we approach the problem.

It cannot be stated strongly enough that Goose Bay is a money-generating entity and should be respected as such. I will not provide the numbers here because all we need to point out is that, over the last 50 some years, the base has provided our community with decent jobs that allowed us to be contributing, tax-paying citizens who were not a burden to the Canadian public. Over the past 10 to 12 years, things began to change. It is not a coincidence that this happened when DND took over the reins of power. They took great strides in building up the base's viability so that they might have a chance to win a bid for a full-fledged NATO base. As soon as they knew that this was not going to transpire, things rapidly took a turn for the worse.

While everyone is aware that the department has had fiscal restraint imposed upon it, I feel this provided the perfect opportunity to lay the groundwork that would further their final objective — to close down Goose Bay.

My theory goes like this: The department has made no secret about the fact that they do not want to be in Goose Bay. They have to be there to provide a service to the allies, but as soon as the allies leave, the department will not be far behind. If you were to walk around the base today, you would see that it is a mere shadow of its once large and vibrant self. At one time, it could accommodate 12,000 soldiers and their families.

The department continues to let the infrastructure deteriorate and continues to tear down buildings. This makes it increasingly difficult to attract new customers, and I think this is exactly what the department needs to reach their final objective. It might also be worth mentioning here that the department has not, nor do they intend to, replaced any of the infrastructure that they destroyed.

The department should also recognize that they did not pay one penny for the creation of the infrastructure. It was given to them by the American government just before they were priced out of town.

We all need to come to grips with what, if any, purpose is served by having an unwilling partner running our base. We all know the dissatisfaction that has been expressed by our allied friends with the level of service they receive from DND. In a package I will be leaving with you, you will find a number of presentations that have been made to the minister as well as other documents that will provide you with more in-depth information with regard to some of our major concerns and how we would like to see them addressed.

The department will use the argument that they have expended \$26 million on a base they have no use for. That may be true, but look at this for a moment. This total is equal to .2 per cent of the national budget, which concentrates the bulk of its spending in the West, Ontario and Quebec. I think that DND should spend money in all parts of Canada, since taxes are being paid in all parts of Canada. When you couple that with the fact that the

coût de base vérifiable. Et le rapport fait la lumière sur de nombreuses autres lacunes. Alors, la question qui s'impose est la suivante: que faire maintenant? J'avancerais que la réponse dépend du point de vue qu'on adopte à l'égard du problème.

On ne saurait trop insister sur le fait que l'aérodrome de Goose Bay est une entité rentable et qu'il faut respecter cela. Je m'abstiendrai de fournir des chiffres, car il suffit de signaler qu'au cours des quelque 50 dernières années, la base a procuré des emplois décents aux membres de notre collectivité, ce qui nous a permis de payer des impôts, de contribuer à la société canadienne et de ne pas être un fardeau pour le Canada. Au cours des dix à 12 dernières années, les choses ont commencé à changer. Que cela coïncide avec la prise du pouvoir par le MDN n'est pas le fruit du hasard. Il a déployé des efforts fantastiques pour renforcer la viabilité de la base et accroître ses chances de la transformer en base officielle de l'OTAN. Les choses se sont gâtées rapidement lorsque le ministère a constaté que cela ne se produirait pas.

Même si tout le monde comprend que le ministère s'est vu imposer des restrictions budgétaires, je crois que cela offre au ministère l'occasion parfaite de préparer la voie à son objectif final: fermer l'aérodrome de Goose Bay.

Ma théorie est la suivante: le ministère ne cache pas son désir de quitter Goose Bay. Il doit y assurer une présence afin de fournir des services aux alliés, mais lorsque les alliés s'en iront, le ministère ne tardera pas à les imiter. Il suffit de visiter la base actuelle pour constater qu'elle n'est que l'ombre de la grande et dynamique base d'autrefois. À une certaine époque, elle pouvait accueillir 12 000 soldats et leur famille.

Le ministère continue de laisser l'infrastructure se détériorer et de démolir des bâtiments. Par conséquent, il est de plus en plus difficile d'attirer de nouveaux clients, et je crois que c'est exactement ce dont le ministère a besoin pour atteindre son objectif final. Il est aussi indiqué de mentionner que le ministère n'a pas remplacé l'infrastructure détruite, et qu'il n'en a pas l'intention.

Le ministère doit aussi reconnaître qu'il n'a pas versé un sou pour la création de l'infrastructure. Elle lui a été cédée par le gouvernement américain juste avant que ce dernier ne soit poussé à quitter, en raison d'une flambée des prix.

Il y a lieu de s'interroger sur les avantages — s'il y en a — de confier l'exploitation de notre base à un partenaire réticent. Nous savons tous que nos amis alliés sont insatisfaits du niveau de services dispensés par le MDN. La documentation que je vous laisserai contiendra un certain nombre de mémoires présentés au ministre ainsi que d'autres documents qui fournissent de plus amples renseignements à l'égard de certaines de nos grandes préoccupations et des mesures que nous souhaitons.

Le ministère avancera qu'il a dépensé 26 millions de dollars pour une base qui ne lui est d'aucune utilité. Cela est peut-être vrai, mais envisageons la question autrement. Cette somme correspond à 0,2 p. 100 du budget national, dont le gros des dépenses est concentré dans l'Ouest, en Ontario et au Québec. Je crois que le MDN devrait dépenser de l'argent dans toutes les régions du Canada, car des impôts sont versés partout au Canada.

numbers of military members they have from the east are disproportionately high, which reflects the regional disparity already present, I think the department, if not the Government of Canada, has a moral obligation to spend more dollars there.

Let me give you a quick example of the reluctance of the department to see Goose Bay succeed. On June 10, 20002, an article that appeared in the local paper left every one scratching their heads. It tells the story of an F-18 squadron that stopped over in Goose Bay to refuel. There is nothing so unusual about that. However, where they were going? They were on their way to Denmark to take advantage of a rare opportunity to train with the allies.

This leads me to another drawback we have with the current structure, the Goose Bay project office. These folks have been charged with the marketing of the base. I am led to believe that they have no interest in doing this with any level of aggressiveness. For example, while the base commander was busy tearing down PMQ's, the GBO were telling the French that there was no room at the inn. This does not seem like a very effective approach to marketing to me.

Since my time is limited, I will try to put some perspective to the message that I would like you to get from this. In order for us to grow the business here, the service provider has to be given the ability to tackle some of the concerns of the allies.

As long as the department is a reluctant partner in this operation, we will never be able to succeed. As long as the marketing is left to GBO, the number of customers will not grow. If the department wanted to contract out, that is what they should have done. Right now, they spend \$1.3 million to do quality assurance under a performance incentive fee that has a cap of \$1.6 million. This is an unnecessary expense that could be passed on to the allies in the form of savings. If the department is unwilling to leave the operation solely in the hands of the service provider, perhaps they should put a squadron of planes there and become a participating partner. If the do not opt for that, then maybe it is time to move on and let some other entity run and grow the business.

In closing, I should like to point out a few things that are paramount to our success. The infrastructure and all that it has to offer must be marketed in a vigorous manner or we risk losing some of our current customers, which could, in turn, lead to a domino effect. For the department to be of any aid to us, it should become full partners and put planes in the hangars they already have there. If the department chooses not to fly, then we should seriously consider our options. Maybe a Crown corporation or a locally run authority should take control.

As I mentioned earlier, we are no burden to the Canadian taxpayer. It would be a real shame if the Government of Canada let the Department of National Defence force these jobs out the

Et puisque le nombre de militaires provenant de l'Est est disproportionnellement élevé, ce qui reflète la disparité régionale déjà existante, je crois que le ministère, voire le gouvernement du Canada, a l'obligation morale de dépenser plus d'argent là-bas.

Laissez-moi vous raconter brièvement une anecdote qui montre la réticence du ministère à laisser Goose Bay réussir. Le 10 juin 2002, le journal local publiait un article qui a occasionné de nombreux froncements de sourcils. On y raconte qu'un escadron de F18 s'est arrêté à Goose Bay pour faire le plein. Cela n'a rien d'inhabituel. Toutefois, où allait-il? Il se rendait au Danemark en vue de tirer avantage d'une rare occasion de s'entraîner avec les alliés.

Cette anecdote me mène à un autre inconvénient de la structure actuelle, le bureau de projet de Goose Bay. Ces gens ont été chargés de promouvoir la base. On me donne à croire qu'ils ne sont aucunement intéressés à le faire, avec un tant soit peu de dynamisme. Par exemple, pendant que le commandant de la base s'affairait à démolir les logements familiaux, le bureau disait aux Français qu'il n'y avait pas de place à l'auberge. Cette approche promotionnelle ne me semble pas très efficace.

Puisque je dispose d'un peu de temps, je tenterai de mettre en contexte le message que nous voulons vous transmettre. Pour que nous puissions assurer notre expansion, le fournisseur de services doit avoir la capacité de donner suite à certaines des préoccupations des alliés.

Tant et aussi longtemps que le ministère sera un partenaire réticent, le succès nous échappera. Tant et aussi longtemps que la promotion sera confiée au bureau des projets, le nombre des clients n'augmentera pas. Si le ministère voulait confier la base à un sous-traitant, c'est ce qu'il aurait dû faire. À l'heure actuelle, il dépense, 1,3 million de dollars pour des activités d'assurance de la qualité s'inscrivant dans un programme d'incitation au rendement plafonné à 1,6 million de dollars. C'est une dépense inutile, alors que les économies auraient pu être refilées aux alliés. Si le ministère n'est pas disposé à confier l'ensemble des activités au fournisseur de services, il devrait peut-être y placer un escadron d'avion et devenir un partenaire actif. S'il n'opte pas pour une telle solution, alors il est peut-être temps pour le ministère de passer à autre chose et de laisser une autre entité diriger et assurer la croissance des activités.

Pour terminer, j'aimerais signaler quelques facteurs qui sont essentiels à notre réussite. L'infrastructure et tout ce qu'elle a à offrir doit faire l'objet d'une promotion vigoureuse, sans quoi nous risquons de perdre certains de nos clients actuels, ce qui pourrait déclencher une réaction en chaîne. Pour que le ministère nous soit d'une aide quelconque, il faudrait qu'il devienne un partenaire à part entière et place des avions dans les hangars qu'il possède déjà ici. Si le ministère choisit de ne pas organiser de vols, nous devrions sérieusement envisager des solutions de rechange. Peut-être qu'une société d'État ou une autorité locale devrait prendre les commandes.

Comme je l'ai déjà mentionné, nous ne sommes pas un fardeau pour le contribuable canadien. Ce serait vraiment dommage que le gouvernement du Canada laisse le ministère de la Défense



door so they can achieve their objectives and take no consideration for the brutal effects they have on the people who work there and the community and the province as a whole.

I hope that I have raised enough questions that, through my answers, I can clarify and somewhat enlighten you on the subject. I am hoping the people who talk after me will hit on anything I have missed. I thank you for your time and look forward to answering any questions you might have.

**Senator Rompkey:** I was interested in the line, "Let some other entity run and grow the business." We did not get a chance to explore that with DND. I was going to ask them if they had considered other alternatives to the present arrangement. There is an administrative arrangement at Goose Bay now. Are there alternatives? If so, what are they? I was interested in that point in your presentation. You alluded to a Crown corporation or a locally run authority. I should like to explore that and give you some time to amplify that.

**Mr. Ford:** I do not think the concept of a separate entity running the base is that far-fetched. The efforts to privatize must lead to economic efficiencies and cutting out some of the red tape, and certainly the department's hand in this has done none of that. Let me use the example of the firefighters on our base. The present service provider can get those firefighters trained in Stephenville for one third of the cost they are being forced, I guess you could say now, to pay to get those people trained in Trenton. DND will not recognize any other training in this field, so the company would have to use DND facilities to train their employees at an inflated cost. This is an area where we could save money.

Let me give you another example, to do with the cable arrestor gear, when DND were running the base. The cable arrestor gear is used to arrest aircraft that are in trouble. The cable crosses the runway. While the department was running the base, on-site Serco staff did the servicing and overalls. I do not know what changed since then, but now it is shipped to Trenton and back to us. We had exactly the same people working on exactly the same equipment. That is another inefficiency that I can see.

Another entity would not run the base in this way. Another entity would permit the service provider to take advantage of the less costly training available in Stephenville. The cable arrestor gear can be done locally. Coincidentally, for them to remove the cable arrestor gear, ship it to Trenton and then have it shipped back costs \$400,000; it could probably be done in the neighbourhood of \$70,000 on the ground.

A Crown corporation or a locally run authority would be a potential stakeholder. They would be more inclined to a more vigorous kind of marketing. It does not matter to DND whether they are there. DND is not aggressively pursuing the marketing aspect of it, which is something that we need to do. If the Dutch decide to leave and the associated common costs of running the

nationale forcer la disparition de ces emplois afin de réaliser ses objectifs, sans tenir compte des répercussions brutales sur les gens qui y travaillent, sur la collectivité et sur l'ensemble de la province.

J'espère avoir soulevé suffisamment d'enjeux pour que mes réponses à vos questions vous éclairent un peu plus sur le sujet. J'espère que les gens qui prendront la parole après moi souleveront toute question que j'aurais omise. Je vous remercie de votre temps, et je serai heureux de répondre à vos questions.

**Le sénateur Rompkey:** Votre commentaire sur la possibilité qu'une autre entité se charge de diriger et d'assurer l'expansion des activités a piqué ma curiosité. Nous n'avons pas eu l'occasion d'explorer cette possibilité avec le MDN. J'allais demander aux représentants du ministère s'ils avaient envisagé des solutions de rechange à la situation actuelle. Un accord administratif est actuellement en vigueur à Goose Bay. Y a-t-il des solutions de rechange? Dans l'affirmative, lesquelles? Ce point de votre exposé m'a intéressé. Vous avez parlé d'une société d'État ou d'une autorité locale. J'aimerais approfondir cette question et vous donner le temps de fournir des précisions.

**M. Ford:** Je ne crois pas que l'idée de confier la gestion de la base à une entité distincte soit tirée par les cheveux. Les efforts pour privatiser doivent permettre de réaliser des économies et de réduire la paperasserie, et il est certain que la présence du ministère n'a pas donné ce résultat. Il suffit de penser à l'exemple des pompiers de notre base. Le fournisseur de services actuel peut faire former ces pompiers à Stephenville pour le tiers du coût qu'on le force — je suppose qu'on pourrait dire cela maintenant — à payer pour les faire former à Trenton. Le MDN ne reconnaît aucune autre formation dans ce domaine, alors l'entreprise doit utiliser les installations du MDN pour former ses employés à prix fort. C'est un aspect à l'égard duquel nous pourrions réaliser des économies.

Laissez-moi vous donner un autre exemple concernant le câble d'arrêt. Le câble d'arrêt permet d'arrêter un avion qui est en difficulté. Ce câble traverse la piste d'atterrissage. Quand le ministère dirigeait la base, le personnel de Serco, qui était sur place, se chargeait de l'entretien et de travaux généraux. Je ne sais pas ce qui a changé depuis, mais, désormais, le câble est expédié à Trenton, et on nous le renvoie. Notre personnel possédait exactement les mêmes compétences et travaillait sur le même équipement. C'est une autre pratique non efficiente.

Une autre entité ne dirigerait pas la base de cette façon. Une autre entité permettrait au fournisseur de services de tirer avantage de la formation moins coûteuse offerte à Stephenville. Les travaux touchant le câble d'arrêt peuvent être effectués localement. Incidemment, sachez que le ministère dépense 400 000 \$ pour enlever le câble d'arrêt, l'expédier à Trenton et le faire renvoyer; on pourrait probablement faire les mêmes travaux localement, pour environ 70 000 \$.

Une société d'État ou une autorité locale pourrait s'intéresser à la base. De telles organisations seraient plus enclines à assurer une promotion plus dynamique. La présence du MDN est désintéressée. Le MDN ne montre aucun dynamisme au chapitre de la promotion de la base, et cette activité est essentielle. Si les Néerlandais décident de quitter la base et

base are passed on to the remaining allies, my fear is that, eventually, it will cost them right off the base. DND is not on the same wavelength as we are on when it comes to that. They do not recognize the efficiencies that could be achieved, or perhaps they do not want to recognize them. In my opinion, they do not want to relinquish the reins of power.

**Senator Rompkey:** Do you know of any studies that we could review? Has anyone explored the alternatives? Do you know of any additional information that we could have or where we could look for it?

**Mr. Ford:** Unfortunately, I do not know of any. However, I can tell you that if the ASD process had been handled correctly from the beginning all of these things could have been done at the outset. Many different avenues were available through ASD — an employee takeover, an in-house bid or a Crown corporation. All of these avenues were available and set out. They options could have been explored at the outset, but the Department of National Defence chose not to do that.

I believe that the in-house bid should have won the contract, but the department had already decided that that bid would not win, regardless. The low-ball bidder then created the havoc that was to follow in the wake of the 1999 strike. I do not believe that the bitterness has completely disappeared from the community. For the most part, everyone feels the hangover effects of that and it should not have happened in the first place. Unfortunately, it leaves us with no documentation of any study on that issue. Perhaps we should do that study ourselves.

**Senator Rompkey:** I am interested in civilian versus military jobs. It seems to me that that is where the savings have occurred in the past and possibly in the future as well. With respect to the firefighters, for example, to whom you just eluded, how could that be affected? Could you tell me the cost of a military person doing the job versus a civilian person doing the job? I understand that, recently, for example, the RAF was able to make significant savings in areas of the operation. Currently, there are 40 fewer RAF personnel in Goose Bay and civilian personnel have taken up the resulting slack.

Could you give me an indication of civilian cost versus military cost? Could you elaborate, apart from the firefighters, on other ways in which you think civilian jobs could be increased at Goose Bay?

**Mr. Ford:** I will defer to Mr. MacLennan to speak to those costs, but I know the difference is significant. Could you repeat the second part of your question, please?

**Senator Rompkey:** You talked about how costs could be affected in the area of firefighters, for example. I am looking for other ways in which costs could be affected. I gave the example of the RAF, which has recently reduced the number of personnel at Goose Bay by 40 per cent. Thus, the cost of that particular area of their operation has been cut by almost one half, I understand.

qu'on refille aux alliés restants la perte liée aux coûts communs de fonctionnement de la base, je crains que ces derniers ne finissent par quitter aussi, en raison des coûts prohibitifs. Le MDN n'est pas sur la même longueur d'ondes que nous sur cette question. Il ne reconnaît pas que des économies pourraient être réalisées, ou peut-être ne veut-il pas les reconnaître. À mon avis, le ministère ne veut pas renoncer au pouvoir.

**Le sénateur Rompkey:** Êtes-vous au courant d'études que nous pourrions examiner? A-t-on envisagé des options de rechange? Connaissez-vous des sources d'information supplémentaire?

**M. Ford:** Malheureusement, je n'en connais aucune. Toutefois, je peux vous dire que si le processus de DMPS avait été mené correctement dès le début, toutes ces choses auraient pu être faites en temps opportun. La DMPS ouvrirait la voie à de nombreuses options — une prise en charge des activités par les employés, un appel de soumissions à l'interne ou une société d'État. Toutes ces options étaient disponibles et ont été énoncées. On aurait pu les envisager dès le début, mais le ministère de la Défense nationale a choisi de ne pas le faire.

Je crois que la soumission interne aurait dû être retenue, mais le ministère en avait déjà décidé autrement. Le soumissionnaire dont l'offre était la plus basse a ensuite occasionné les ravages qui devaient suivre la grève de 1999. Je ne crois pas que l'amertume de la collectivité soit complètement disparue. Pour la plupart, tout le monde en ressent les contrecoups, et cela n'aurait jamais dû se produire. Malheureusement, cela nous laisse avec aucune documentation de recherche sur la question. Nous devrions peut-être mener une étude nous-mêmes.

**Le sénateur Rompkey:** Je serais curieux de comparer les emplois civils aux emplois militaires. J'ai l'impression que c'est à cet égard que des économies ont été réalisées dans le passé, et qu'elles pourraient l'être dans le futur. En ce qui concerne les pompiers, par exemple, que vous venez de mentionner, quelles seraient les répercussions? Pourriez-vous me parler du coût d'un employé militaire par rapport à celui d'un employé civil? Je crois comprendre que récemment, par exemple, l'ARC a réussi à réaliser des économies considérables au chapitre de l'exploitation. À l'heure actuelle, on compte 40 membres de l'ARC au moins à Goose Bay, et le personnel civil a comblé le vide.

Pourriez-vous me donner une idée des coûts civils par rapport aux coûts militaires? Pourriez-vous me fournir des précisions, outre l'exemple des pompiers, quant aux moyens d'accroître la présence civile à Goose Bay?

**M. Ford:** Je laisserai M. MacLennan répondre à votre question concernant les coûts, mais je sais que l'écart est considérable. Pourriez-vous répéter la deuxième partie de votre question, s'il vous plaît?

**Le sénateur Rompkey:** Vous avez fait référence aux économies potentielles liées aux pompiers. Je cherche d'autres aspects à l'égard desquels les coûts pourraient être réduits. J'ai donné l'exemple de l'ARC, qui a récemment réduit de 40 p. 100 son personnel à Goose Bay. Ainsi, si je comprends bien, le coût de ce volet particulier de ses activités a été réduit de presque la moitié.



**Mr. Ford:** That is my understanding, as well. If we first look at the quality assurance, QA, portion of it, we will see that there are a number of civilians who, in my opinion, are well enough versed in the operation to effectively carry out all the functions currently being handled by uniformed personnel. If my figures are correct, they spend \$1.3 million to do QA on a performance incentive fee that has a cap of \$1.6 million. That is an unnecessary expense that could be passed on to allies in the form of savings.

**Mr. MacLennan** could verify that the annual cost for a uniformed staff is about \$100,000, where for a civilian staff it is around \$70,000. You could replace, for the sake of argument, 100 uniforms with 30 civilians and reap astronomical savings.

**Senator Rompkey:** Cost savings can be achieved by increasing the civilian workforce at Goose Bay.

**Mr. Ford:** In my opinion, yes, they could be.

**Mr. MacLennan:** This union has always maintained to DND that we see static military positions right across the department, not just at Goose Bay. We have gone through the access to information process to obtain the figures, which we will present to the House of Commons National Defence and Veterans Affairs Committee, about departmental deployments since the Korean War — since our inception under the United Nations and NATO. To date, we clearly know, because we have the figures and the data, that DND has only deployed 4,500 military abroad, at any given time. That figure includes peacekeeping or peacemaking roles. The military personnel in static positions on bases will never see any peacekeeping or peacemaking action. The costs for employing military are much higher because our members do not receive specialized pay, although they do receive isolation allowance in Goose Bay. The costs of employing a public servant is definitely much cheaper than employing a military.

There is a complement, according to the 1994 white paper, of 52,000 regular, combat-capable Armed Forces personnel. If only 4,500 troops are deployed abroad today, common sense would tell you that you would need another 4,500 troops at home to replace those 4,500 that go abroad. Another 4,500 troops would be needed in training theatre, along with the accompanying administrative support staff, so you would be looking at a total of 30,000 regular Armed Forces personnel.

In Ottawa alone, there are 8,500 regular Armed Forces personnel. They were not hired to carry brief cases but to carry bayonets. This occurs in virtually every base across Canada. Some people will spend 20 years in uniform and never see a peacekeeping activity. That is common right across the country in other bases.

**Senator Rompkey:** Is your union located at Cold Lake?

**M. Ford:** J'en tire la même conclusion. Tout d'abord, si nous envisageons l'assurance de la qualité, ou AQ, on constatera qu'un certain nombre de civils sont, selon moi, suffisamment au courant du fonctionnement des activités pour exécuter efficacement toutes les fonctions actuellement confiées au personnel en uniforme. Si mes chiffres sont bons, le ministère a dépensé 1,3 million de dollars pour appliquer l'AQ à un programme d'incitation au rendement plafonné à 1,6 million de dollars. C'est une dépense inutile, et nous aurions pu refiler cet argent aux alliés, sous forme d'économies.

**M. MacLennan** pourrait confirmer que le coût annuel d'un employé en uniforme est d'environ 100 000 \$, alors que le coût pour un civil est d'environ 70 000 \$. À titre d'exemple, on pourrait remplacer 100 militaires par 30 civils et réaliser des économies astronomiques.

**Le sénateur Rompkey:** On peut réaliser des économies en gonflant l'effectif civil à Goose Bay.

**M. Ford:** Selon moi, oui.

**M. MacLennan:** Notre syndicat a toujours affirmé au MDN que nous voyons des postes militaires statiques partout dans le ministère, pas seulement à Goose Bay. Nous avons présenté une demande d'accès à l'information en vue d'obtenir les chiffres — que nous présenterons au Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants de la Chambre des communes — sur les affectations ministérielles depuis la guerre de Corée — c'est-à-dire depuis notre création sous l'égide des Nations Unies et de l'OTAN. Nous savons que, jusqu'à maintenant, le MDN n'a jamais déployé simultanément plus de 4 500 militaires à l'étranger, car nous disposons des chiffres et des données. Ce chiffre comprend les activités de maintien et de rétablissement de la paix. Les militaires occupant des postes statiques dans les bases ne prendront jamais part aux activités de maintien ou de rétablissement de la paix. Les coûts liés aux emplois militaires sont beaucoup plus élevés, car nos membres ne touchent pas de prime de spécialité, même s'ils touchent une prime d'éloignement à Goose Bay. Il est certainement moins coûteux d'employer un fonctionnaire qu'un militaire.

Si l'on se fie au livre blanc de 1994, il y a un effectif de 52 000 membres réguliers des forces armées, aptes au combat. Si on déploie seulement 4 500 militaires à l'étranger aujourd'hui, cela tombe sous le sens qu'il faudrait 4 500 militaires supplémentaires pour remplacer ceux qui sont affectés à l'étranger. De plus, il faudrait 4 500 militaires supplémentaires pour le théâtre d'opérations militaires, ainsi que le personnel de soutien administratif connexe, de sorte qu'on arrive à un effectif total de 30 000 membres réguliers des forces armées.

À Ottawa seulement, on trouve 8 500 militaires de la force armée régulière. On les a embauchés pour qu'ils utilisent non pas le porte-documents, mais bien la baïonnette. Ce phénomène existe dans pratiquement toutes les bases du Canada. Certaines personnes passeront 20 ans en uniforme sans jamais participer à une activité de maintien de la paix. C'est chose commune dans les autres bases de partout au pays.

**Le sénateur Rompkey:** Votre syndicat est-il représenté à Cold Lake?

**Mr. MacLennan:** We are in every base across the country.

**Senator Rompkey:** Could you tell us about the comparisons between Cold Lake and Goose Bay in terms of their air functions?

**Mr. MacLennan:** I have been to both, and Goose Bay is colder.

**Senator Rompkey:** Why do they call it Cold Lake?

**Mr. MacLennan:** In Cold Lake, there are more regular Armed Forces personnel and reservists than there are public servants who provide the administrative support. Right now, there is something happening with the Air Force support concept to address that. Cold Lake has a population of military personnel that is greater than the population of public servants who work there. That is clear.

It also flies in the face of credibility for public servants. There are certain levels in the organization they can go up to, then there is a military organization chart that they have to leap over as a public servant, after which they are in a bureaucratic stream of the department's organizational chart.

It comes back to the argument that if you have 52,000 combat capable Armed Forces personnel — which is what the 1994 white paper said, let us use them all for what they were hired to do. When a base is privatised, there are still military personnel working on that base. I can understand that the need for some military personnel there, for some quality assurance and management, et cetera, but not to the degree we are seeing. It is not cheaper to keep uniformed personnel in jobs like electricians, carpenters or plumbers.

**Senator Rompkey:** Mr. Young talked about marketing the base, but my understanding was that, as part of the contract, Serco would do some marketing as well to attract more clients. Can you talk about that at all?

**Mr. Ford:** My understanding is that, as part of the initial RFP, the service provider was to do some marketing. When I raise this question with Serco themselves, the answer has always been that their hands are tied by the GBO, that the department does not allow them the flexibility to market in the manner they would like to. To be honest, I have seen no evidence they have been doing any.

**Senator Rompkey:** It is in the contract, is it not?

**Mr. Ford:** It is part of the RFP, yes.

**Senator Rompkey:** Is it part of the contract that Serco will do some marketing of Goose Bay?

**Mr. Ford:** Yes. The RFP had been opened so many times since it has been let that I would not dare to guess at the numbers of it. Things have changed. I would not say, comparatively speaking, it is even close to the same document it was when it was let in the beginning.

**Senator Bolduc:** How many people in your union are in Goose Bay?

**M. MacLennan:** Nous sommes représentés dans toutes les bases du pays.

**Le sénateur Rompkey:** Pourriez-vous comparer les activités de Cold Lake et de Goose Bay au chapitre de l'aviation?

**M. MacLennan:** Je connais les deux bases, et c'est plus froid à Goose Bay.

**Le sénateur Rompkey:** Alors, pourquoi parle-t-on de «Cold Lake»?

**M. MacLennan:** À Cold Lake, on compte un plus grand nombre de réservistes et de militaires de la force armée régulière que de fonctionnaires offrant un soutien administratif. L'aviation royale examine actuellement la notion de soutien. Il est clair que la population militaire à Cold Lake est supérieure au nombre de fonctionnaires qui y travaillent.

De plus, cela mine la crédibilité des fonctionnaires, qui ne peuvent accéder qu'à certains échelons de la hiérarchie; ensuite, ils doivent, en leur qualité de fonctionnaires, passer par-dessus la structure hiérarchique militaire pour ensuite se retrouver dans le volet administratif de l'organigramme ministériel.

On en revient donc à l'argument selon lequel si on a 52 000 militaires de la force armée aptes au combat — comme le dit le livre blanc de 1994 —, alors utilisons-les aux fins pour lesquelles on les a embauchés. Lorsqu'on privatise une base, on y trouve toujours du personnel militaire. Je peux comprendre le besoin d'affecter du personnel militaire à des activités de gestion et d'assurance de la qualité et autres, mais pas au degré actuel. Il n'est pas moins coûteux d'affecter du personnel en uniforme à des postes d'électricien, de menuisier ou de plombier.

**Le sénateur Rompkey:** M. Young a parlé de la promotion de la base, mais on m'a fait comprendre que, en vertu du contrat, Serco ferait de la promotion et tenterait d'attirer de nouveaux clients. Pouvez-vous nous parler de cela?

**M. Ford:** Si je ne me trompe pas, la DP initiale prévoyait que le fournisseur de services devait faire de la promotion. Lorsque j'ai posé la question aux gens de Serco, ils m'ont répondu que le bureau de projet de Goose Bay les restreignait, que le ministère ne leur accorde pas toute la souplesse voulue pour promouvoir la base. En toute franchise, rien ne me laisse croire qu'ils en ont fait.

**Le sénateur Rompkey:** C'est dans le contrat, n'est-ce pas?

**M. Ford:** C'est prévu dans la DP, oui.

**Le sénateur Rompkey:** Le contrat prévoit-il que Serco devra promouvoir Goose Bay?

**M. Ford:** Oui. La DP a été remaniée si souvent depuis son établissement que je n'oserais pas avancer des chiffres. Les choses ont changé. Je ne dirais pas qu'elle est même proche du document initial au moment où la demande de propositions a été établie.

**Le sénateur Bolduc:** Combien de membres de votre syndicat retrouve-t-on à Goose Bay?



**Mr. Ford:** Our local represents about 300 people: full-time employees, part-time and seasonal.

**Senator Bolduc:** What is the total active population on the base?

**Mr. Ford:** Just under 8,000 at present.

**Senator Bolduc:** I mean people working on the base.

**Mr. Ford:** There are probably in the neighbourhood of 500.

**Senator Bolduc:** How many employees are working for Serco?

**Mr. Ford:** They have approximately 360 employees. We represent 300 unionized employees. Their air traffic control and management people are not unionized, so that represents the difference.

**Senator Bolduc:** Are the people you represent for the most part in maintenance?

**Mr. Ford:** We do building maintenance, roads and grounds, airfield maintenance and things of that nature. We are responsible mostly for common areas. The things that would be charged to the allies are common area.

We also do dedicated work for the allies when they request it, and this leads me to another problem. The bureaucracy the department has in place has at times made it difficult for us to react to the immediate needs of the customer. Let me give you a case in point.

Last August, the officer in charge of approving work requests to the allies went on vacation. He left instructions to have the work request log e-mailed to him each evening, whereupon he would respond by 11:00 a.m. the next morning with what is approved and what is not. It is shameful. I spoke with a building officer from the Italian Air Force, who put it to me this way: Why did he need the Department of National Defence to tell him how to spend his own money? He had people in Rome that would tell him if he spent too much. I could not give him an answer.

**Senator Bolduc:** Do you subcontract from Serco?

**Mr. Ford:** It depends on the scope of the work. In the case of a major project, there are departmental guidelines as to what we should and should not do. If it reaches surpasses a certain dollar figure — and I stand to be corrected on this but I think it is \$30,000 — we do not touch it. It is sent out to tender. It will be picked up by a local contractor in most cases, or through the regular tendering process.

This makes it difficult to serve our customers and to keep them satisfied. These are the things we have to address. We have to ensure that our customers are completely satisfied with the

**M. Ford:** Notre section locale représente environ 300 personnes: des employés à temps plein, des employés à temps partiel et des employés saisonniers.

**Le sénateur Bolduc:** Quelle est la population active totale de la base?

**M. Ford:** À l'heure actuelle, un peu moins de 8 000 personnes.

**Le sénateur Bolduc:** Je veux dire le nombre de personnes qui travaillent à la base.

**M. Ford:** Il y en a probablement autour de 500.

**Le sénateur Bolduc:** Combien d'employés travaillent pour Serco?

**M. Ford:** Ils ont environ 360 employés. Nous représentons 300 employés syndiqués. Les employés responsables du contrôle de la circulation aérienne et de la gestion ne sont pas syndiqués, ce qui explique l'écart.

**Le sénateur Bolduc:** Pourrait-on affirmer que la plupart de vos membres travaillent dans le domaine de l'entretien?

**M. Ford:** Nous nous chargeons de l'entretien des immeubles, des routes et terrains, de l'entretien du terrain d'aviation et d'autres aspects connexes. Nous sommes surtout responsables des parties communes. Les éléments qui seraient facturés aux alliés concernent les parties communes.

Nous effectuons aussi des travaux pour les alliés lorsqu'ils en font la demande, et cela mène à un autre problème. En raison de la bureaucratie ministérielle, il a parfois été difficile pour nous de réagir immédiatement aux besoins des clients. Laissez-moi vous donner un exemple.

En août dernier, l'officier responsable d'approuver les demandes d'exécution de travaux pour les alliés était en congé. Il a demandé qu'on lui transmette chaque soir par courriel le journal des travaux, de façon qu'il puisse confirmer avant 11 heures le lendemain ce qui est approuvé et ce qui ne l'est pas. C'est honteux. J'ai parlé à un responsable du bâtiment de la force armée italienne, qui voulait savoir pourquoi il avait besoin du ministère de la Défense nationale pour lui dire comment dépenser son propre argent. Il y a des gens à Rome qui lui diront s'il dépense trop. Je n'ai pu lui fournir une réponse.

**Le sénateur Bolduc:** Effectuez-vous de la sous-traitance pour le compte de Serco?

**M. Ford:** Cela dépend de la portée des travaux. Les projets d'envergure sont soumis à des lignes directrices ministérielles qui décrivent ce que nous devrions et ce que nous ne devrions pas faire. Si la valeur du projet dépasse un certain montant — qu'on me corrige si je me trompe, mais je crois que le montant est de 30 000 \$ — nous ne nous en occupons pas. Les travaux font l'objet d'une demande de soumissions. Le contrat sera pris par un entrepreneur local, dans la plupart des cas, ou soumis au processus habituel d'appel d'offres.

Dans ce contexte, il est difficile de servir nos clients et de veiller à ce qu'ils soient satisfaits. Ce sont des choses que nous devons régler. Nous devons nous assurer que nos clients sont tout à fait

services they are receiving. I do not think they are dissatisfied as such with the work being done. They are very pleased with the labour force and with the professionalism and quality of work they receive.

**Senator Bolduc:** If you do not have formal relationships with Serco, there must be some informal ones. What type of exchanges do you have?

**Mr. Ford:** Myself with Serco?

**Senator Bolduc:** Your employees and Serco employees.

**Mr. Ford:** I represent the Serco employees. A local of the Union of National Defence Employees has a small contingency working in a civilian capacity to provide support for core functions on the base. Some of those might be supply, but the majority are quality assurance, QA. They QA the contract as they see fit, I guess.

As to Serco and ourselves, our customer is the DND, not the allies, so we should approach things that way. If someone goes to fix a hole in the wall and an ally asks if we can repair a doorknob at same time, we do not have authority to do that. This is another area where the inefficiencies are inherent within the system.

**The Chairman:** With whom is your collective agreement?

**Mr. Ford:** Serco. We are faced with many impediments in an attempt to satisfy the customer, to encourage them to go back home and tell other countries that Goose Bay is, indeed, the ultimate place to do flight training.

**Senator Bolduc:** I have a question for Mr. MacLennan. If memory serves me well, the Department of National Defence had something in the order of 85,000 or 90,000 people working for it. There were approximately 60,000 military and 30,000 civilians. The department is now down to 60,000 military and 15,000 civilians, if I understand correctly.

There have been cuts in both groups, but perhaps more on your side than the other. You are saying that, because of the power structure of the department, the military had the high-end, and that is why you were cut.

Is that your way of doing things? The civilians could do some of the work done by the ministry. Have I understood you correctly?

**Mr. MacLennan:** That is right, senator. Thank you for recognizing the unfairness that was done to the public servants, the people I represent. In 1994, the military had a regular Armed Forces complement of 75,000.

**Senator Bolduc:** I was thinking in terms of 1984, or something like that.

**Mr. MacLennan:** In 1987, we had a membership of 32,000 public servants. The reduction was a result of various downsizings, the base closures that were announced in 1994.

satisfaits des services qu'ils reçoivent. Je ne crois pas qu'ils soient insatisfaits du travail effectué. Ils sont très heureux de nos travailleurs et du professionnalisme et de la qualité du travail.

**Le sénateur Bolduc:** Si vous n'entretenez pas de relations officielles avec Serco, vous avez sûrement des relations officieuses. Quel type d'échanges avez-vous?

**M. Ford:** Entre Serco et moi-même?

**Le sénateur Bolduc:** Entre vos employés et les employés de Serco.

**M. Ford:** Je représente les employés de Serco. Une section locale de l'Union des employés de la Défense nationale affecte un petit groupe, travaillant à titre de civils, au soutien des fonctions essentielles de la base. Certains d'entre eux se chargent peut-être de la fourniture de services, mais la majorité sont affectés à l'assurance de la qualité, l'AQ. Ils effectuent l'AQ pour le contrat comme ils l'entendent, je suppose.

Pour ce qui est de Serco et des nous-mêmes, nous devons tenir compte du fait que notre client est non pas l'ensemble des alliés, mais bien le MDN. Si un employé doit aller boucher un trou dans le mur et qu'un allié lui demande de réparer une poignée de porte en même temps, il n'est pas autorisé à le faire. C'est un autre domaine où les pratiques non efficaces sont inhérentes au système.

**Le président:** Avec qui votre convention collective a-t-elle été conclue?

**M. Ford:** Serco. Nous devons surmonter de nombreux obstacles pour satisfaire le client et l'encourager à dire à son pays et aux autres pays que la base de Goose Bay est effectivement le meilleur endroit pour la formation en pilotage.

**Le sénateur Bolduc:** J'ai une question pour M. MacLennan. Si je me rappelle bien, le ministère de la Défense nationale comptait quelque 85 000 ou 90 000 employés. Il y avait environ 60 000 militaires et 30 000 civils. Si j'ai bien compris, le ministère compte désormais 60 000 militaires et 15 000 civils.

On a réduit l'effectif dans les deux groupes, mais le vôtre a peut-être été plus touché. Vous dites qu'en raison de l'organisation du pouvoir au ministère, les militaires tiennent le haut du pavé, et c'est pourquoi votre groupe a été coupé.

Est-ce là votre façon de voir les choses? Les civils pourraient effectuer une partie du travail du ministère. Est-ce que je vous ai bien compris?

**M. MacLennan:** C'est ça, monsieur le sénateur. Je vous remercie de reconnaître le traitement injuste des fonctionnaires, les gens que je représente. En 1994, les militaires étaient dotés d'un complément de 75 000 membres de la force armée régulière.

**Le sénateur Bolduc:** Je pensais plutôt à 1984, ou quelque chose comme ça.

**M. MacLennan:** En 1987, nous représentions 32 000 fonctionnaires. La baisse du nombre d'employés découle de diverses réductions de l'effectif, des fermetures de base annoncées



Some of it has been absorbed through privatization, which does not really complement 100 per cent of your workforce. Yes, there is an imbalance there, which goes back to what I said originally. There are military personnel in static positions that will never move.

**Senator Bolduc:** I am not an officer, but is there a possibility that they use military personnel to do some civilian work so that, in case of an emergency or war, they can do the job? If there is no one else to do it they will do it themselves. Is that the idea of having, perhaps, some military personnel doing civilian work?

**Mr. MacLennan:** We have the military working beside our members doing exactly the same job, yes. The excuse we are given from the department is that the military need those skills to be kept up so that when they are deployed they will be able to continue doing their job as an electrician, a mechanic or a plumber.

However, when you see the numbers that are not being deployed and that are posted in and out of those positions on the base — we have done an extensive report with the department's own figures on the numbers that have been deployed from 1994 up to September 1 —

**Senator Bolduc:** I do not wish to get into a big discussion with you about their use of the people. You talk about 35,000, so another 20,000 are not there. Perhaps they do some other type of job. We are not only involved in peacekeeping; we are also in NORAD and NATO, outside of the peacekeeping activity. Maybe there are another 5,000 or 10,000 people working there.

**Mr. MacLennan:** There are other military personnel working in embassies around the world, but it is not a large number.

**Senator Bolduc:** That does not add up to 55,000.

**Mr. MacLennan:** The numbers that they are using do not add up.

**Senator Banks:** Mr. MacLennan, I would be very grateful if you would send to the clerk of this committee the pages from the white paper that talk about 52,000 combat-capable personnel.

**Mr. MacLennan:** I should have been clearer: The 1994 white paper referred to 60,000 combat-capable. However, there are only 52,000 available, as there are other restrictions on the personnel.

**Senator Banks:** Would you send us the copy of the white paper that talks about 60,000 combat-capable personnel?

**Mr. MacLennan:** I certainly will do that.

**Senator Banks:** Mr. Ford, is the contract under which you now work with Serco a succession of a contract that previously existed?

**Mr. Ford:** The collective agreement?

**Senator Banks:** Yes.

en 1994. Une partie de ces pertes ont été absorbées grâce à la privatisation, ce qui ne constitue pas vraiment un complément de main-d'œuvre parfait. Il y a effectivement un déséquilibre, et il découle de ce que j'ai mentionné au début. Certains militaires occupent des postes statiques et ne bougeront jamais.

**Le sénateur Bolduc:** Je ne suis pas officier, mais est-il possible qu'on affecte du personnel militaire à des travaux civils afin qu'on puisse faire le travail en cas d'urgence ou de guerre? S'il n'y a personne d'autre pour le faire, ils le feront eux-mêmes. Est-il possible que cela explique l'affectation de militaires à des travaux de civils?

**M. MacLennan:** Des militaires travaillent avec nos membres et exercent les mêmes fonctions, oui. Le ministère fait valoir que les militaires ont besoin de maintenir leur niveau de compétences afin qu'ils soient capables de continuer à faire leur travail d'électricien, de mécanicien ou de plombier lorsqu'on les déploiera.

Cependant, lorsqu'on envisage le nombre de militaires qui ne sont pas déployés et qui sont affectés à ces postes sur la base — nous avons préparé un rapport étendu au moyen des chiffres ministériels relatifs au nombre de militaires déployés de 1994 jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre...

**Le sénateur Bolduc:** Je ne souhaite pas entrer dans une grande discussion sur leur utilisation de l'effectif. Vous parlez d'environ 35 000, alors il en manquerait 20 000. Peut-être font-ils un autre type de travail. Nos activités ne touchent pas uniquement le maintien de la paix; nous participons aussi à NORAD et à l'OTAN, à des fins autres que le maintien de la paix. Il y a peut-être 5 000 ou 10 000 personnes supplémentaires affectées à ces tâches.

**M. MacLennan:** On trouve du personnel militaire dans les ambassades de partout dans le monde, mais ils ne sont pas nombreux.

**Le sénateur Bolduc:** Le chiffre total n'atteint pas 55 000.

**M. MacLennan:** Les chiffres qu'ils utilisent ne concordent pas.

**Le sénateur Banks:** Je vous serais très reconnaissant d'acheminer au greffier du comité les pages du livre blanc qui parlent d'environ 52 000 militaires aptes au combat.

**M. MacLennan:** J'aurais dû être plus clair: le livre blanc de 1994 fait référence à 60 000 militaires aptes au combat. Toutefois, seulement 52 000 sont disponibles, en raison d'autres restrictions du personnel.

**Le sénateur Banks:** Pourriez-vous nous acheminer une copie du Livre blanc qui parle d'environ 60 000 militaires aptes au combat?

**M. MacLennan:** Certainement.

**Le sénateur Banks:** Monsieur Ford, votre contrat actuel avec Serco a-t-il été précédé d'un autre contrat?

**M. Ford:** La convention collective?

**Le sénateur Banks:** Oui.

**Mr. Ford:** We had to renegotiate the collective agreement after successor rights were achieved in 1998. There was a six-week strike —

**Senator Banks:** Was the strike against Serco or against DND?

**Mr. Ford:** It was against Serco, supposedly. As things turned out, the department once again — unable to keep themselves out of the picture and not willing to relinquish the powers — took it upon themselves to start doing some of our work. The military personnel were certifying that the arrestor gear was our work while we were on strike. With the garbage removal, they shut the base down completely. At that time, our hospital and our schools were on the base, although the schools were closed because it was during the summer time.

The department interfered in what was a Canadian right to strike. If the department decided that it wanted to go the route of ASD, then it should have been aware of the possibility of labour unrest, particularly when the successful bidder was a low-ball bidder. That tore every bit of dignity out of the people who were there.

**Senator Banks:** If personnel are on strike at a military air base, the arrestor gear should not be operated; is that correct?

The reason we have military personnel doing those things is, in part, so that if there is a strike, the job can still be done.

**Mr. Ford:** That is a fair statement except that in the collective bargaining process one of the first things to be hammered out is an essential services agreement. The company did not see fit to ask these people; we had to oppose them. They did not ask anyone to do garbage collection; they did not ask anyone to run the steam plant; they did not ask anyone to operate the arrestor gear.

**Senator Banks:** When does the present contract expire?

**Mr. Ford:** It expires on June 30. We are presently in collective bargaining.

**Senator Banks:** This coming June 30?

**Mr. Ford:** That is correct.

**Senator Banks:** Are you negotiating with Serco?

**Mr. Ford:** We are negotiating with Serco at present.

**Senator Cools:** Who is Serco? Who are they, and what are their principles? It seems to be a mystery organization.

**The Chairman:** They are the people who provide the services to the base under a contract with DND.

**Senator Cools:** Will we hear any witnesses from Serco?

**The Chairman:** I think not.

**Senator Cools:** Maybe we should.

**M. Ford:** Nous avons dû renégocier la convention collective après la reconnaissance des droits du successeur en 1998. Il y a eu une grève de six semaines...

**Le sénateur Banks:** La grève était-elle contre Serco ou contre le MDN?

**M. Ford:** Elle était contre Serco, théoriquement. Au bout du compte, le ministère — encore une fois incapable de se tenir à l'écart et non disposé à renoncer au pouvoir — a pris l'initiative et commencé à effectuer certains de nos travaux. Le personnel militaire confirmait que le travail lié au câble d'arrêt était effectué par nous, et nous étions en grève. Avec l'enlèvement des ordures, ils ont complètement fermé la base. À l'époque, notre hôpital et nos écoles étaient sur la base, bien que les écoles étaient fermées pour l'été.

Le ministère s'est ingéré d'une façon qui allait à l'encontre du droit canadien de faire la grève. Si le ministère voulait opter pour la DMPS, il aurait dû prévoir la possibilité d'agitation ouvrière, en particulier dans un contexte où le soumissionnaire retenu est celui qui avait offert le montant le plus bas. Cela a enlevé toute dignité aux personnes qui étaient là.

**Le sénateur Banks:** Si le personnel est en grève sur une base aérienne militaire, le câble d'arrêt ne devrait pas être utilisé, n'est-ce pas?

Une partie de la raison d'affecter du personnel militaire à ces choses, c'est que le travail peut continuer d'être fait s'il y a une grève.

**M. Ford:** C'est juste, sauf que dans le cadre du processus de négociation collective, l'un des premiers éléments à être adoptés est l'entente relative aux services essentiels. L'entreprise n'a pas cru bon de demander à ces gens; nous avons dû nous y opposer. L'entreprise n'a demandé à personne d'enlever les ordures; elle n'a demandé à personne d'assurer le fonctionnement de la centrale à vapeur; elle n'a demandé à personne d'utiliser le câble d'arrêt.

**Le sénateur Banks:** À quelle date le contrat actuel prend-il fin?

**M. Ford:** Il prend fin le 30 juin. Nous sommes actuellement en négociation collective.

**Le sénateur Banks:** Le 30 juin qui vient?

**M. Ford:** C'est cela.

**Le sénateur Banks:** Négociez-vous avec Serco?

**M. Ford:** À l'heure actuelle, nous sommes en négociation avec Serco.

**Le sénateur Cools:** Qui est Serco? Qui sont-ils et quels sont leurs principes? Cette organisation me semble bien mystérieuse.

**Le président:** Ce sont les gens qui dispensent des services à la base, en vertu d'un contrat avec le MDN.

**Le sénateur Cools:** Entendrons-nous le témoignage de gens de Serco?

**Le président:** Je ne crois pas.

**Le sénateur Cools:** Nous devrions peut-être le faire?



**The Chairman:** The issue is that the contract will expire next year and an RFP has been issued this week, leading to a renewal or otherwise of that contract.

**Senator Banks:** Do you have any knowledge of whether Serco will, or is unlikely to, respond to the RFP to continue providing the services?

**Mr. Ford:** I know that they will be.

**Senator Banks:** Do you think that the community — you mentioned this, Mr. MacLennan, by way of an example — could do a better job in the way that some airport authorities across the country have demonstrably done their jobs?

**Mr. Ford:** In effect, yes, I think that is a good model, the way the airports were handed over. The Goose Bay Airport Corporation is doing an excellent job and is showing profits. That is good. If that is any indication, that might be the route we must take.

**Senator Banks:** Will the community respond to the RFP? You must buy a ticket.

**Mr. Ford:** I will let Mr. Peck respond to that.

**Senator Banks:** Do you have any knowledge of that being afoot?

**Mr. Ford:** No, I do not.

**Senator Banks:** I wish to observe that you said it operates at no cost to Canadians. There is no such thing, Mr. Ford. There is not now. At moment, the cost to the Government of Canada — it is not a net cost — is about \$3,000 a head at Goose Bay, and that is not extraordinarily high. The federal government spends all sorts of money in every community in the country. It is never at no cost.

**Mr. Ford:** When the Canadian government puts in \$26 million at the beginning of the year to generate \$115 million in GNP, I do not think that is much of a cost to the Canadian public.

**Senator Doody:** I have a couple of short questions for Mr. Ford concerning the allegation that DND is not particularly anxious to stay in Goose Bay. The first thing that struck me in Mr. Ford's statement is that the base was given to the department by the American government just before they were priced out of town.

**Senator Doody:** Who priced them out of town?

**Mr. Ford:** The Department of National Defence.

**Senator Doody:** They were charging a rent or there was a lease arrangement of some sort with the Americans? The Americans originally owned the base; they gave it to the Canadians; and the Canadians, according to your statement, priced them out of town.

**Mr. Ford:** That is correct.

**Le président:** La question qui nous occupe, c'est le contrat qui prend fin l'an prochain, et une DP a été émise cette semaine, en vue du renouvellement du contrat ou de la prise d'autres mesures.

**Le sénateur Banks:** Savez-vous si Serco compte participer à la DP en vue de continuer à dispenser des services, ou s'il est improbable qu'elle le fasse?

**M. Ford:** Je sais que Serco présentera une soumission.

**Le sénateur Banks:** Croyez-vous que la collectivité — monsieur MacLennan, vous avez mentionné ceci à titre d'exemple — pourrait faire un meilleur travail par rapport à la façon dont certaines autorités aéroportuaires de partout au pays ont fait leur travail?

**M. Ford:** En effet, oui, je crois que c'est un bon modèle, cette façon de confier les aéroports à des sous-traitants. La Goose Bay Airport Corporation fait de l'excellent travail et réalise un bénéfice. C'est bon. C'est peut-être un indice que cette option est celle que nous devons retenir.

**Le sénateur Banks:** La collectivité participera-t-elle à la DP? Vous devez acheter un billet.

**M. Ford:** Je laisserai M. Peck répondre à cette question.

**Le sénateur Banks:** Savez-vous si le processus a été mis en branle?

**M. Ford:** Non, je ne sais pas.

**Le sénateur Banks:** Je tiens à revenir sur votre commentaire selon lequel la base ne coûte rien aux Canadiens. Cela n'est pas possible, monsieur Ford. Pas aujourd'hui. À l'heure actuelle, le gouvernement du Canada dépense environ 3 000 \$ par habitant à Goose Bay — il s'agit d'un coût net —, et cela n'est pas extraordinairement élevé. Le gouvernement fédéral dépense de l'argent dans toutes les collectivités du pays. Rien n'est gratuit.

**M. Ford:** Quand le gouvernement canadien affecte 26 millions de dollars au début de l'exercice pour générer 115 millions de dollars s'inscrivant dans le PNB, je ne crois pas que cela représente un coût important pour le public canadien.

**Le sénateur Doody:** J'aimerais poser quelques petites questions à M. Ford concernant l'allégation selon laquelle le MDN n'est pas particulièrement intéressé à rester à Goose Bay. Le premier élément qui m'a frappé dans la déclaration de M. Ford, c'est que la base a été donnée au ministère par le gouvernement américain, juste avant que ce dernier ne quitte en raison d'une flambée des prix.

**Le sénateur Doody:** Qui a occasionné cette montée des prix?

**M. Ford:** Le ministère de la Défense nationale.

**Le sénateur Doody:** Il leur demandait un loyer, ou peut-être y avait-il une sorte de bail conclu avec les Américains? Initialement, les Américains étaient propriétaires de la base; ils l'ont donnée aux Canadiens; et les Canadiens, selon votre déclaration, ont augmenté les prix à un point tel que les Américains sont partis.

**M. Ford:** C'est cela.

**Senator Doody:** The other allegation I consider to be serious and would like some elaboration on is that the Goose Bay Office allegedly told the French there was no room at the inn. Does that mean that the French wanted to establish a presence at Goose Bay but were told there was no room for them?

**Mr. Ford:** Yes, that is my understanding. The French participated on a limited basis last year. Some of the things they were looking for were not there. However, that does not mean we could not achieve those changes at some point in time to accommodate them. It is my understanding that the GBO said this to them: "There is not a lot of room, so the first thing you will have to do is stick up your own barracks." At the same time, the Department of National Defence is tearing down PMQs, private married quarters, and other infrastructure around the base. It really limits what you can do. How can we attract new customers when we do not have enough accommodation in place? What are we going to do? Are we going to put them in tents?

The department has said that perhaps an entrepreneur will come in and build barracks, in a private capital investment sort of deal. I find that a very difficult sell. I cannot imagine a company investing money without some guarantee of at least recouping its initial costs. The GBO in this particular case is very much a hindrance. It is shameful and nothing less.

It is a shame that Mr. Young spoke before me, because he may have been able to respond in a different manner. I am sure he would give you a different answer than I would. I have to stand on my ground. My information sources tell me this. I have no reason to believe that it is not true.

**The Chairman:** Honourable senators, did you want to add anything to that, Mr. MacLennan?

**Mr. MacLennan:** If I could make some closing remarks: We know that the transfer of the public service jobs to the private sector was terrible. The first set of negotiations between Serco and our union was not done that well either.

We are currently going through a request for proposal process again. We are striving in any situation with the Department of National Defence for complete transparency. This committee has given us the opportunity to do that.

We have put a request into the department to be observers to the evaluation committee as they evaluate the bids. We have been denied that request.

We have done this in the past with the supply chain project and the Goose Bay contract last time it was let. We signed disclosure agreements because of proprietary rights. The position that the department has taken not to allow us as observers only on the

**Le sénateur Doody:** L'autre allégation que je considère comme grave et à l'égard de laquelle j'aimerais entendre des précisions est celle selon laquelle le bureau de Goose Bay aurait dit aux Français qu'il n'y avait pas de place à l'auberge. Est-ce à dire que les Français voulaient s'établir à Goose Bay, mais qu'on leur a dit qu'il n'y avait pas de place pour eux?

**M. Ford:** Oui, c'est ce que je crois comprendre. Les Français ont assuré une participation limitée l'an dernier. Certains des aspects qu'ils recherchaient n'étaient pas disponibles. Toutefois, cela ne signifie pas que nous ne pourrions pas, à un moment donné, apporter les changements nécessaires pour satisfaire à leurs besoins. J'ai cru comprendre que le bureau leur a dit ceci: «Il n'y a pas beaucoup de place, alors la première chose que vous devrez faire, c'est établir vos propres casernes.» En même temps, le ministère de la Défense nationale détruit les logements familiaux et d'autres infrastructures autour de la base. Cela limite vraiment notre marge de manœuvre. Comment pouvons-nous attirer de nouveaux clients quand il n'y a pas suffisamment d'hébergement? Qu'allons-nous faire? Allons-nous les loger dans des tentes?

Le ministère dit qu'un entrepreneur sera peut-être chargé de bâtir des casernes, en vertu d'un contrat d'investissement privé. Je crois que cette idée est très difficile à justifier. Je ne peux imaginer qu'une entreprise qui investit de l'argent ne s'attende au moins à une garantie de récupérer ses coûts initiaux. Dans ce cas particulier, le bureau de Goose Bay constitue un obstacle de taille. C'est honteux, rien de moins.

Il est dommage que M. Young ait témoigné avant moi, car il aurait peut-être été capable de répondre différemment. Je suis certain qu'il vous fournirait une réponse différente de la mienne. Je dois maintenir ma position. C'est ce que me disent mes sources d'information. Je n'ai aucune raison de croire que cela n'est pas vrai.

**Le président:** Honorables sénateurs — avez-vous quelque chose à ajouter, monsieur MacLennan?

**M. MacLennan:** J'aimerais terminer avec quelques commentaires: nous savons que le transfert d'emplois de la fonction publique au secteur privé était terrible. La première ronde de négociations entre Serco et notre syndicat ne s'est pas bien déroulée non plus.

Nous traversons actuellement un autre processus de demande de propositions. Nous cherchons, quel que soit le scénario retenu, à obtenir une transparence complète de la part du ministère de la Défense nationale. Votre comité nous a donné l'occasion de faire cela.

Nous avons demandé au ministère d'agir à titre d'observateurs auprès du comité chargé d'évaluer les soumissions. Notre demande a été refusée.

Nous avons fait cela dans le passé, dans le cadre du projet d'approvisionnement et du dernier contrat cédé à Goose Bay. Nous avons signé des ententes de divulgation, en raison des droits de propriété. La décision du ministère de ne pas nous laisser



evaluation process of this tendering is unfair. We have a right to see that because it is our people who will be affected by the new employer or whoever will win the contract.

We put forward a second proposal to the department regarding the bidders' conference in July in Goose Bay. We have been denied access to that, also. It is important that we have a dialogue with our union. We will continue representing these people. We have been denied access to the bidders' conference, also.

There is a public outcry for transparency, especially in the contracting out of anything in government. Denying us the opportunity to be part of the evaluation committee and also the bidders' conference is unfair. It only makes me more suspicious that something is being covered up when we are denied access to those two important functions. Public Works has made that ruling. National Defence has supported it.

If anything could be done through this committee to have better cooperation on that aspect, we would appreciate it.

**The Chairman:** We will take that on board.

Honourable senators, when we thought we had finished with the witnesses from DND, there were two senators who wanted a second round. If the witnesses from DND are still in the room, we could bring them back to the table for about 10 minutes, if it is the wish of honourable senators to do so.

**Senator Cools:** It is our wish.

**The Chairman:** Thank you both.

I would ask Mr. Richardson, Col. Hunter, Mr. Young and Col. Bertrand to please return to the table.

You do not need to be introduced, again. I am sure you share our pleasure that we have some more time.

**Senator Rompkey:** I want to give our witnesses the opportunity to comment on some points that were made. First, I should like comment on the application of the French to use Goose Bay. How that was treated, and how did it evolve?

Second, I would like comment on the situation of the bidders' conference in Goose Bay and the denial of the union's request to attend that conference.

**Mr. Richardson:** Honourable senators, let me address the question of the union participation. The union can participate in the bidders' conference. That is not a problem. That happens the middle of next month.

With respect to the evaluation, the union and the employees work for Serco. It is inappropriate to have employees from one company sit in on the evaluation of bids from other companies. There could be other unions and players involved. There would be concerns about fairness.

observer le processus d'évaluation de la TP est injuste. Nous avons le droit de savoir ce qui se passe, car ce sont nos gens qui seront touchés par les décisions du nouvel employeur ou de quiconque décrochera le contrat.

Nous avons présenté au ministère une deuxième proposition concernant la conférence des soumissionnaires, tenue à Goose Bay en juillet. On nous a aussi bloqué l'accès à cette conférence. Il est important pour nous d'entretenir un dialogue avec notre syndicat. Nous continuerons de représenter ces gens. On nous a aussi refusé l'accès à la conférence des soumissionnaires.

Le grand public exige plus de transparence, surtout en ce qui concerne la cession de toute activité gouvernementale à des sous-traitants. Il est injuste de nous refuser l'occasion de faire partie du comité d'évaluation et de nous exclure de la conférence des soumissionnaires. Le fait qu'on nous refuse l'accès à ces deux fonctions importantes ne fait que renforcer mon sentiment qu'il y a anguille sous roche. Les Travaux publics ont pris cette décision. La Défense nationale l'a appuyée.

Si le comité peut faire quoi que ce soit pour favoriser une meilleure coopération à cet égard, nous vous en saurions gré.

**Le président:** Nous en prenons bonne note.

Honorables sénateurs, au moment où nous pensions avoir fini d'entendre le témoignage de représentants du MDN, deux sénateurs ont demandé qu'on tienne une deuxième séance. Si les témoins du MDN sont encore présents, nous pourrions les inviter à revenir pour une dizaine de minutes, si les honorables sénateurs le souhaitent.

**Le sénateur Cools:** C'est ce que nous voulons.

**Le président:** Merci à vous deux.

J'inviterais donc messieurs Richardson et Young et les colonels Hunter et Bertrand à revenir à la table.

Il est inutile de vous présenter de nouveau. Je suis certain que vous vous réjouissez aussi du fait que nous ayons du temps supplémentaire.

**Le sénateur Rompkey:** J'aimerais donner à nos témoins l'occasion de commenter certains points qui ont été soulevés. Premièrement, j'aimerais qu'on commente les démarches de la France en vue de s'établir à Goose Bay. Comment a-t-on traité cette demande, et comment le dossier a-t-il évolué?

Deuxièmement, j'aimerais entendre des commentaires sur le déroulement de la conférence des soumissionnaires à Goose Bay et le refus de laisser le syndicat assister à cette conférence.

**M. Richardson:** Honorables sénateurs, laissez-moi répondre à la question de la participation syndicale. Le syndicat peut participer à la conférence des soumissionnaires. Ce n'est pas un problème. La conférence a lieu au milieu du mois prochain.

En ce qui concerne l'évaluation, le syndicat et les employés travaillent pour Serco. Il serait déplacé d'inviter les employés d'une entreprise à assister à l'évaluation des soumissions d'autres entreprises. D'autres syndicats et parties concernées pourraient avoir un rôle à jouer. Cela soulèverait des préoccupations quant à l'équité.

It is important to note that the union members here work for Serco. They work for a private company. What would be their motivation in looking at the bids for other companies? We must ensure that the process is fair, equitable, and that there is no perception of bias.

**Senator Rompkey:** On the other hand, the community at Goose Bay now is a pretty permanent community. We are into third generation. The workers who are at Goose Bay are the same ones who worked for the Americans and DND. If they are not those people, they are children of those people. I do not see that changing. Whoever gets the contract will have employees who are the people who have houses, businesses, schools and churches in the community, and would have had them since the 1950s.

It seems to me that it is not a valid argument to say that there could be some other people working for whoever wins the contract. There may be another union, I do not know. I would think that it would be the same people.

**Mr. Richardson:** It may well be. Normally, if there were a service contract that was being re-tendered, we would make no specifications about the employees. At Meaford, we would tell the contractor who was required. We would not tell them who to hire or how to work. Recognizing the circumstances at Goose Bay, we have taken the unusual steps of stipulating that 90 per cent of the workforce must be hired from the local community. They must be experienced in this work.

In recognition of the fact that there are about 300 full-time employees, the contractor must effectively employ 300 full-time employees. We feel that we are addressing the needs of the employees and the local community.

Nevertheless, the current workforce works for Serco. If there is another company that comes in, they will have to hire a large number of folks from the local community, but they may bring in other folks.

**Senator Banks:** Would there not be rights of succession?

**Mr. Richardson:** I do not know.

**The Chairman:** Are those rights not involved already?

**Senator Rompkey:** There was an issue regarding rights of succession. The courts ruled that there was, in fact, a right of succession. There was an amendment to the contract.

**Mr. Richardson:** That is correct. As to whether there would be a subsequent right of succession, I do not know. That is really up to the companies that are involved in the bidding to take a position.

**Senator Rompkey:** If the problem were that a certain union is working for a certain company, would there not be some other way that the workers could be involved? You have said that 90 per cent of the workforce has got to come from the local area. In fact, as I made the case earlier, the chances of other people coming to Goose Bay when people have already had their homes there for some time is not realistic.

Il est important de signaler que les membres du syndicat qui sont ici travaillent pour Serco. Ils travaillent pour une entreprise privée. Qu'est-ce qui justifierait qu'ils examinent les soumissions d'autres entreprises? Nous devons veiller à ce qu'un processus soit juste, équitable, et à ce qu'il n'y ait aucun préjugé apparent.

**Le sénateur Rompkey:** Par contre, la collectivité de Goose Bay est désormais assez permanente. On en est à la troisième génération. Les travailleurs qui sont à Goose Bay sont les mêmes qui ont travaillé pour les Américains et le MDN. S'il ne s'agit pas de ces gens-là, il s'agit de leurs enfants. Je ne m'attends pas à ce que cela change. Quiconque obtient le contrat aura comme employés les gens qui vivent dans la localité, qui exploitent une entreprise et qui fréquentent ces écoles et églises, et qui le font depuis les années 50.

Je ne crois pas qu'il soit valide de faire valoir que d'autres personnes pourraient travailler pour l'entreprise dont la soumission sera retenue. Il y aurait peut-être un autre syndicat, je ne sais pas. Je m'attendrais à ce que ce soit les même gens.

**M. Richardson:** Peut-être bien. Normalement, si on lançait une nouvelle demande de propositions à l'égard d'un marché de services, on ne formulerait aucune précision relative aux employés. À Meaford, nous pouvions dire à l'entrepreneur quel type de compétences était exigé. Nous ne pouvions lui dire qui embaucher ou comment faire le travail. Compte tenu de la situation particulière de Goose Bay, nous avons pris des mesures exceptionnelles afin de préciser que 90 p. 100 de l'effectif doivent être embauchés localement. Les personnes embauchées doivent être expérimentées dans le domaine.

Comme il y a environ 300 employés à temps plein, l'entrepreneur doit effectivement disposer de 300 employés à temps plein. Nous estimons que nous tenons compte des besoins des employés et de la collectivité locale.

Néanmoins, la main-d'œuvre actuelle travaille pour Serco. Si une autre entreprise se voit confier le contrat, elle devra embaucher un nombre important de résidents locaux, mais elle pourra embaucher d'autres personnes.

**Le sénateur Banks:** N'y aurait-il pas des droits du successeur?

**M. Richardson:** Je ne sais pas.

**Le président:** Ces droits ne sont-ils pas déjà en cause?

**Le sénateur Rompkey:** Il y a un problème à l'égard des droits du successeur. Les tribunaux ont déterminé qu'il y a, de fait, un droit du successeur. Le contrat a été modifié.

**M. Richardson:** Pour ce qui est de la possibilité de droits subséquents du successeur, je n'en sais rien. C'est vraiment aux entreprises qui participent à la demande de propositions qu'il incombe d'adopter une position.

**Le sénateur Rompkey:** Si le problème tient au fait que certains syndicats travaillent pour une certaine entreprise, n'y a-t-il pas une autre façon de faire en sorte que les travailleurs participent? Vous dites que 90 p. 100 de la main-d'œuvre doivent provenir de la localité. De fait, comme je l'ai déjà souligné, il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que des gens se rendent à Goose Bay quand on y trouve des gens qui y résident déjà depuis un certain temps.



There must be some way that the workers, perhaps represented by a union, could be present at the bidders' conference.

**Mr. Richardson:** It would be highly unusual. We will be engaging a fairness monitor. That will be an independent third party that has significant experience in the tendering and evaluation process. They will be looking over our shoulder — National Defence and Public Works — as we go through the process to ensure that it is fair, honest and in accordance with the rules.

Beyond that, it becomes very difficult to have the employees from one particular company, notwithstanding that they may end up working for another company should another company win, in the evaluation room looking at what is proceeding.

The evaluation will be done in accordance with the request for proposal. We will have it monitored. It must be fair for all of the companies involved.

**Senator Rompkey:** Mr. Chairman, I wish to give Mr. Young a chance to comment on the application by the French.

**Mr. Young:** Thank you. I appreciate that, Senator Rompkey. By the way, I should like to correct three other matters that I believe are errors, as well as speak to the interpretation on the French. Let me respond to points made by union representatives.

National Defence or the Goose Bay Office did not price the Americans out of town in 1990. The United States Air Force never used Goose Bay for flying training as did the British, German, Dutch and Italians.

The Americans helped found that base in 1939 first because of World War II and second, during the Cold War, to maintain American forces in Europe. As well, they used the base for NORAD purposes. However, they never trained there.

When the Cold War ended in 1989-90 and the Berlin Wall came down, they had little compassion for maintaining large forces in Europe, as you all know, nor for maintaining bases such as Goose Bay to support those forces. Consequently, unlike the British, the Germans and the Dutch, who were there at the time — the Italians were not — the Americans saw fit to reduce their costs and leave Goose Bay. That was a global decision, not strictly pertinent to Goose Bay.

Second, let us be clear on ASD and why it was brought about. In 1995-96, we negotiated a new MOU with allies, one that was dramatically different than the earlier MOU. In the MOU I had been involved with in 1996, common costs were based on implicit, that they would be shared equally. If there are four participants in Goose Bay, we will split the common cost 15 per cent. The beauty of that is it is clear, transparent and easy.

Il y a peut-être moyen de veiller à ce que les travailleurs soient représentés à l'occasion de la conférence des soumissionnaires, par exemple par un syndicat.

**M. Richardson:** Ce serait très inhabituel. Nous engagerons un contrôleur de l'équité. Il s'agira d'une tierce partie indépendante qui jouira d'une expérience considérable du processus de soumission et d'évaluation. Il suivra de près nos activités — c'est-à-dire celles de la Défense nationale et des Travaux publics — afin qu'on puisse s'assurer que le processus est juste, honnête et conforme aux règles.

D'ailleurs, il devient très difficile d'inviter les employés d'une entreprise donnée à observer l'évaluation, même s'ils sont susceptibles de travailler pour une autre entreprise dont la soumission serait retenue.

L'évaluation sera effectuée conformément à la demande de propositions. Nous veillerons à ce qu'un contrôle soit effectué. Le processus doit être équitable pour toutes les entreprises.

**Le sénateur Rompkey:** Monsieur le président, je souhaite donner à M. Young l'occasion de commenter les allégations relatives à la demande des Français.

**M. Young:** Merci, sénateur Rompkey, j'apprécie. En passant, j'aimerais rectifier trois autres questions qui, selon moi, sont erronées, et aborder l'interprétation de la situation touchant la France. Laissez-moi d'abord répondre aux points soulevés par les représentants syndicaux.

Ni la Défense nationale ni le bureau de Goose Bay n'ont augmenté les prix de façon à ce que les Américains quittent les lieux en 1990. Les forces aériennes des États-Unis n'ont jamais utilisé Goose Bay à des fins de formation au pilotage, comme l'ont fait les Anglais, les Allemands, les Néerlandais et les Italiens.

Les Américains ont contribué à fonder cette base en 1939 en raison, d'une part, de la Seconde Guerre mondiale et, d'autre part, de la Guerre froide, pour poster des forces américaines en Europe. Ils ont aussi utilisé la base aux fins de NORAD. Toutefois, ils ne l'ont jamais utilisée pour la formation au pilotage.

Quand la guerre froide a pris fin, en 1989-1990, et que le mur de Berlin est tombé, ils étaient, comme vous le savez tous, peu intéressés à maintenir des forces importantes en Europe ou à maintenir des bases, comme celle de Goose Bay, pour soutenir ces forces. Par conséquent, contrairement aux Anglais, aux Allemands et aux Néerlandais, qui étaient là à l'époque — les Italiens n'y étaient pas —, les Américains ont cru bon de réduire leurs coûts et de quitter Goose Bay. Il s'agissait non pas d'une décision concernant uniquement Goose Bay, mais bien d'une décision globale.

Deuxièmement, soyons clairs sur la question de la DMPS et sur son bien-fondé. En 1995-1996, nous avons négocié avec les alliés un nouveau PE très différent du PE précédent. Dans le PE auquel j'ai participé en 1996, les coûts communs étaient, pour des raisons de simplicité, partagés de façon égale. S'il y a quatre participants à Goose Bay, chacun assumera 25 p. 100 des coûts communs. Cette formule a l'avantage d'être claire, transparente et simple.

**The Chairman:** Why did you need ASD to do that?

**Mr. Young:** Just a moment, sir. Please stay with me. The point is that it was unfair. It was unfair because each time the British wanted to run off and do an international boy scout initiative, like the Gulf War, they were not training at Goose Bay, yet they were compelled to pay 25 per cent of the common cost.

As a result, in 1996 we developed a new MOU, two years before ASD, Mr. Chairman, in which we were going to apportion common costs based on use. The Germans said: "We realize that is fair, but that will raise our costs through the roof because we use it more than any other air force." It is true, they do. Their costs did go through the roof.

We had to implement ASD quickly because the Germans, under the new MOU of 1996, based cost on use. We had to find some way to reduce cost. That is the main reason ASD was applied. Otherwise, we may have had a domino effect. May I remind you, the Italians were not there then. It would have really affected the remaining two allies.

Third, the suggestion that I in any way, shape, or form told the French, "Do not come, we do not have room for you," is wrong. I take that personally and professionally as misleading.

I worked very hard to bring the Dutch into Goose Bay in 1986. As well, I worked hard to get the Italians there first in 1995 and then permanently in 1999 and 2000. I did tell the French that, unless I could work with other allies there and the Canadian Forces to find spare capacity in infrastructure, there was no room in infrastructure. Bear in mind, the British had just lent their spare capacity to our Italian friends. They are using half of hangar 8 and half of 7. The British have no more spare capacity. The Germans do have some, and this year they will be using it to accommodate French deployments this summer of transport aircraft.

The point I wish to make is that we have loads of room in the air, which is a point that was made before, that we market Goose Bay on, Senator Forrestall. However, we have now limited infrastructure. It is not because we are tearing down facilities there wantonly. The base commander is trying to reduce the excess infrastructure.

**Senator Bolduc:** We were supplied with the 1999 report of the Auditor General. I read those reports carefully, generally. I must say that on that aspect of national defence, I knew there was subcontracting, but I was not aware of that to the extent I can see here.

**Le président:** Pourquoi cela exigeait-il la DMPS?

**M. Young:** Un instant, monsieur, j'y arrive. Le problème, c'est que cette formule était injuste. Elle était injuste, car chaque fois que les Anglais voulaient se porter volontaires sur la scène internationale, comme à l'occasion de la guerre du Golfe, ils ne s'entraînaient pas à Goose Bay, et assumaient tout de même 25 p. 100 des coûts communs.

Ainsi, en 1996, nous avons élaboré un nouveau PE — deux ans avant la DMPS, monsieur le président — selon lequel nous allions affecter les coûts communs en fonction de l'utilisation. Les Allemands ont dit: «Nous comprenons que cela est équitable, mais nos coûts monteront en flèche, car nous utilisons la base plus que toute autre force aérienne.» C'est effectivement le cas. Leurs coûts ont monté en flèche.

Nous avons dû recourir rapidement à la DMPS, car les Allemands, en vertu du nouveau PE de 1996, assumaient les coûts en fonction de l'utilisation. Nous avons dû trouver un moyen de réduire les coûts. C'est la principale raison du recours à la DMPS. Sinon, la situation aurait pu occasionner un effet domino. Laissez-moi vous rappeler que les Italiens n'étaient pas là à l'époque. Les deux autres alliés auraient été durement touchés.

Troisièmement, l'allégation selon laquelle j'aurais, de quelque façon que ce soit, dit aux Français de ne pas venir en raison d'un manque d'espace est fausse. Je considère cette allégation comme une attaque personnelle et professionnelle fondée sur une déclaration trompeuse.

J'ai travaillé d'arrache-pied pour que les Néerlandais s'installent à Goose Bay en 1986. De même, j'ai travaillé dur pour que les Italiens viennent en 1995 et s'installent en permanence en 1999 et 2000. J'ai dit aux Français que, à moins de travailler avec les autres alliés de la base et les Forces canadiennes pour trouver de l'espace supplémentaire au chapitre de l'infrastructure, il n'y avait pas suffisamment d'infrastructure. Ne perdez pas de vue que les Anglais venaient juste de prêter leur excédent de capacité à nos amis italiens. Ils utilisent la moitié des hangars 8 et 7. Les Anglais n'ont plus d'excédent de capacité. Les Allemands en ont, et cet été, ils comptent l'utiliser pour accueillir des avions de transport français.

Ce que j'essaie de dire, finalement, c'est que nous avons amplement d'espace aérien, point qui a été soulevé auparavant, et que nous utilisons, sénateur Forrestall, pour promouvoir Goose Bay. Toutefois, nous disposons actuellement d'une infrastructure limitée. Ce n'est pas parce que nous détruisons les installations par malveillance. Le commandant de la base tente de réduire l'infrastructure excédentaire.

**Le sénateur Bolduc:** On nous a remis le rapport de 1999 du vérificateur général. J'ai lu la plupart des sections du rapport avec soin. Sur cet aspect de la Défense nationale, je dois dire que, même si je savais qu'il y avait des sous-traitants, je ne pouvais me douter de l'étendue du recours à la sous-traitance.



The Auditor General was not terribly impressed in 1999. It was, I must say, a relatively new thing. Now we are in 2002. Did you get some feedback from the Auditor General about ASD? He had made a recommendation in his report.

**Mr. Richardson:** Honourable senators, the Auditor General has done a follow-up report on ASD that I believe will be released this fall. I have not seen the full details of it with respect to Goose Bay. He did have some concerns about the savings not being what we had originally hoped they would be. He made comments about harvesting the lessons learned, which we are working on. We have certainly tried to do that in Goose Bay and apply them.

He made comments about some of the rigour of the baseline analysis. I, along with some of my colleagues, would not agree. We disagreed with the Auditor General. They are entitled to their opinions from their perspective.

What is relevant from the point of view of Goose Bay is it was early on in the ASD process. It was one of the first bases where we went from a public service workforce to a contractor workforce. It was a bumpy start; there is no doubt about that. We have learned some lessons. We think we are applying them correctly in the re-tender so that we can gain all of the efficiencies that are needed to keep the allies there.

**Senator Forrestall:** Mr. Young, have you responded to a letter from Mr. Ford, dated March 25, 2002, in which he asks pertinent questions about the training of United States air crews for their C-130s?

**Mr. Young:** I responded to Mr. Ford's letter to me, if it is the same one you are referring to, senator. I think I provided a three- or four-page response on a number of the initiatives we are taking and to the various points he raises. I am not sure I know the point you raise specifically.

**Senator Forrestall:** Did you make an active bid with the Americans for the Hercules training, as we know it?

**Mr. Young:** If my memory of that letter is correct, there was an allusion in Mr. Ford's letter to training possibly being conducted at another Atlantic coast community.

**Senator Forrestall:** Summerside.

**Mr. Young:** Summerside, by American forces. I do not know if you have seen my response to that letter; it was a full and forthright response of three or four pages. I will provide it to your clerk. I would like you to see it. In it I indicated that I was not aware of that training program. I am not even sure it exists.

Le vérificateur général n'était pas très impressionné en 1999. C'était, je dois le dire, un phénomène relativement nouveau. Maintenant, nous sommes en 2002. Avez-vous obtenu une rétroaction du vérificateur général concernant la DMPS? Il avait formulé une recommandation dans son rapport.

**M. Richardson:** Honorables sénateurs, le vérificateur général a préparé un rapport de suivi sur la DMPS, et je crois qu'il sera diffusé cet automne. Je n'ai pas pris connaissance de tous les détails concernant Goose Bay. Il exprime certaines préoccupations en ce qui concerne les économies réalisées, qui n'étaient pas aussi élevées qu'il l'espérait. Il a formulé des commentaires sur le besoin de miser sur les leçons tirées, ce que nous tentons actuellement de faire. Nous avons certainement tenté de faire cela à Goose Bay.

Il a formulé des commentaires sur la rigueur de l'analyse de référence. Certains de mes collègues et moi-même ne sommes pas d'accord. Nous ne sommes pas d'accord avec le vérificateur général. Les vérificateurs ont droit à leur opinion, façonnée par leur point de vue.

Dans le cas de Goose Bay, il faut tenir compte du fait que le processus de DMPS ne faisait que commencer. C'est l'une des premières bases à avoir passé d'un effectif de fonctionnaires à un effectif relevant d'un entrepreneur. Nous avons connu des débuts cahoteux, certes. Nous avons tiré des leçons. Nous croyons appliquer ces leçons correctement dans le cadre de la nouvelle demande de propositions, de façon à réaliser toutes les économies nécessaires pour maintenir la présence des alliés.

**Le sénateur Forrestall:** Monsieur Young, avez-vous répondu à une lettre de M. Ford, en date du 25 mars 2002, dans laquelle il pose des questions pertinentes au sujet de la formation du personnel de bord américain pour les C-130?

**M. Young:** J'ai répondu à la lettre que m'a postée M. Ford, si nous pensons à la même lettre. Je crois avoir fourni une réponse de trois ou quatre pages où je décris un certain nombre des initiatives que nous prenons et je réponds aux diverses questions qu'il soulève. Je ne suis pas certain de savoir à quelle question vous faites référence.

**Le sénateur Forrestall:** Avez-vous présenté aux Américains une soumission dynamique concernant la formation relative aux appareils Hercules?

**M. Young:** Si je me rappelle bien, la lettre de M. Ford faisait allusion à la possibilité que la formation soit dispensée dans une autre localité de la côte Est.

**Le sénateur Forrestall:** Summerside.

**M. Young:** Summerside, par les forces américaines. Je ne sais pas si vous avez pris connaissance de ma réponse à cette lettre; il s'agissait d'une réponse complète et franche, qui faisait trois ou quatre pages. Je la remettrai à votre greffier. J'aimerais que vous la lisiez. Dans ma lettre, je laisse savoir à M. Ford que je ne suis pas au courant de ce programme de formation. Je ne suis même pas certain qu'il existe.

I have been in touch with our American colleagues, briefing United States officials at the embassy in Canada about the prospects of all sorts of training at Goose Bay. They are aware of that. I have given their attaché a three-hour PowerPoint presentation on the benefits of training at Goose Bay. They are considering it, along with many other places. It will be tough to bring them in. Puerto Rico has now withdrawn their facilities for air force training. That provides us with an opportunity.

**The Chairman:** That is it, honourable senators. Thank you for your forbearance coming back to the table.

Mr. Richardson has told us that the Auditor General has revisited the situation as far as ASD is concerned and perhaps specifically with regard to Goose Bay. He did have reference to Goose Bay in particular.

If that report is out in time, we will have an opportunity to take a look at it, and it will become part of the documentation before the committee. We might wish to comment on it in our report, provided we can do all of that before July 12.

The committee adjourned.

---

OTTAWA, Tuesday, June 18, 2002

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 1:00 p.m. to examine the Administrative Contract at the Goose Bay, Labrador airfield.

**Senator Lowell Murray (Chairman)** in the Chair.

[English]

**The Chairman:** We are resuming our consideration of matters affecting the Canadian Forces base at Goose Bay, Labrador.

We now have witnesses from the Government of Newfoundland and Labrador. They are Mr. Goudie, Mr. Doug Smith and Mr. Peter Woodward.

**Mr. Doug Smith, Assistant Deputy Minister of Intergovernmental Affairs, Government of Newfoundland and Labrador:** Honourable senators, it is indeed a pleasure to have the opportunity to speak before this committee today.

In opening, I would like to express to you the regrets of our respective ministers, the Honourable Ernest MacLean, Government of Newfoundland and Labrador Aboriginal Affairs; and the Honourable Tom Lush, Minister for Intergovernmental Affairs. Both gentlemen had planned to be here today to testify before this committee; however, they are engaged in the House of Assembly debating the Voisey's Bay deal and could not be spared. They have asked me to extend to you their regards.

While I have this opportunity, I would also like to thank this committee for its recent report on the effectiveness of and possible improvements to the present equalization policy, which was

J'ai été en contact avec nos collègues américains, et j'ai tenu des séances d'information, à l'ambassade canadienne, afin de présenter aux responsables américains toutes les possibilités de formation à Goose Bay. Ils sont au courant de tout cela. J'ai présenté à leur attaché un exposé PowerPoint de trois heures sur les avantages de la formation à Goose Bay. Ils envisagent la base, ainsi que de nombreux autres endroits. Ce sera difficile de les attirer ici. Porto Rico a maintenant retiré ses installations destinées à la formation des forces aériennes. Cela nous ouvre une porte.

**Le président:** C'est tout, honorables sénateurs. Merci d'être revenus nous parler.

M. Richardson nous a dit que le vérificateur général a revu la situation au chapitre de la DMPS, et peut-être spécifiquement à l'égard de Goose Bay. Il a effectivement fait référence à Goose Bay.

Si ce rapport est déposé à temps, nous aurons l'occasion de l'examiner, et nous le verserons dans la documentation dont le comité tiendra compte. Nous aimerions peut-être le commenter dans notre rapport, si nous arrivons à faire tout cela avant le 12 juillet.

La séance est levée.

---

OTTAWA, le mardi 18 juin 2002

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit à 13 heures aujourd'hui pour étudier le contrat de gestion du terrain d'aviation de Goose Bay, au Labrador.

**Le sénateur Lowell Murray (président)** occupe le fauteuil.

[Traduction]

**Le président:** Nous reprenons notre examen de la situation de la base des Forces canadiennes de Goose Bay, au Labrador.

Nous entendrons des représentants du gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador, soit M. Goudie, M. Doug Smith et M. Peter Woodward.

**M. Doug Smith, sous-ministre adjoint des Affaires intergouvernementales, gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador:** Honorables sénateurs, je suis très heureux de témoigner devant votre comité aujourd'hui.

J'aimerais tout d'abord vous transmettre les excuses de nos ministres respectifs, M. Ernest MacLean, des Affaires autochtones et M. Tom Lush, des Affaires intergouvernementales. Ils devaient tous deux venir témoigner aujourd'hui, mais ils ont été retenus à la Chambre d'assemblée par un débat sur l'accord de Voisey's Bay, auquel ils ne pouvaient vraiment pas se soustraire. Ils m'ont demandé de vous transmettre leurs meilleurs sentiments.

Je profite de l'occasion pour remercier le comité d'avoir publié en mars dernier un rapport sur l'efficacité et les améliorations possibles de la politique sur la péréquation. Vous le savez



issued in March this year. As you are no doubt aware, Premier Grimes has endorsed the report and I understand that both the business communities and the labour communities in Newfoundland and Labrador have also done the same.

I trust that in your report on the Goose Bay contract and RFP, which was to be released yesterday, you will have an opportunity to influence the Government of Canada's policy with respect to 5 Wing Goose Bay in a manner that will be positive for the workers of Happy Valley — Goose Bay, the Department of National Defence, Canada's military, allies, the training at 5 Wing Goose Bay, and the province.

Before addressing the RFP, I would like to provide some context with respect to the base at Goose Bay and the importance of Canada's military presence in Newfoundland and Labrador.

As you may be aware, Newfoundland and Labrador has a long history of supporting the military in this country. Throughout the Second World War and the Cold War, many bases were built. Subsequently, forces have withdrawn from a number of them. Notwithstanding that, Newfoundland and Labrador's strategic location along the northeast corner of the North American continent continues to provide an important base and support for life-saving search and rescue operations, assistance to Canadian and foreign naval activities and Air Force training for many of Canada's closest military allies.

These installations provide the livelihoods of thousands of families, and it is fair to say that the military's presence in the province continues to provide some much-needed economic diversification for our natural-resource-based economy. The military has been and continues to be an integral part of the social and economic fabric of our province. The importance of this relationship and the commitment to the military has not been forgotten by the people of our province, as is evidenced by the strong enrolment of Newfoundlanders and Labradorians in the Canadian Armed Forces. In March 2001, residents of our province represented 9.6 per cent, that is, 5,595 active members, of the regular forces of the Canadian military. In addition to these, hundreds of other Newfoundlanders and Labradorians serve in Canada's reserves, cadets and the Canadian Rangers in order to safeguard the interests and sovereignty of our country. Since we have less than two per cent of Canada's total population, our contribution has been rather significant.

Newfoundland and Labrador has been and will continue to be front and centre in the defence of this country. We feel, however, that it is unfortunate that, notwithstanding this steadfast commitment to the military, the Department of National Defence continues to spend only one per cent of its budget in the province. This is the lowest per-capita spending ratio in all of Atlantic Canada and one of the lowest in the country.

The Government of Newfoundland and Labrador places a high degree of importance on the continued presence of Canadian allied militaries in our province. This is especially true with respect to Goose Bay. Indeed, the military file represents one of

sûrement, le premier ministre Grimes a donné son appui au rapport de même que, selon ce que j'en ai compris, la communauté des affaires et les syndicats de la province.

J'espère que votre rapport sur le marché et la demande de propositions de Goose Bay, qui devait paraître hier, incitera le gouvernement fédéral à adopter une politique sur la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay qui saura rallier toutes les parties, soit les travailleurs de Happy Valley — Goose Bay, le ministère de la Défense nationale, les Forces canadiennes, les forces alliées, le programme d'entraînement et la province.

Avant de parler de la DP, j'aimerais vous donner quelques perspectives concernant la base de Goose Bay et l'importance de la présence militaire canadienne à Terre-Neuve et au Labrador.

Vous le savez peut-être, la province de Terre-Neuve et du Labrador a toujours donné son soutien indéfectible aux Forces canadiennes. Pendant la Seconde Guerre mondiale et la guerre froide, on a bâti beaucoup de bases, dont plusieurs ont été désaffectées depuis. Malgré tout, la position stratégique de Terre-Neuve et du Labrador, à l'extrémité nord-est du continent nord-américain, continue d'en faire un centre et un appui importants pour les opérations de recherche et sauvetage, d'assistance aux activités navales des Forces canadiennes et étrangères, de même que pour l'instruction des forces aériennes de plusieurs des principaux alliés du Canada.

Ces installations font vivre des milliers de familles. On peut même affirmer que la présence militaire dans la province représente encore un atout nécessaire à la diversification de notre économie axée sur les ressources naturelles. L'appareil militaire fait depuis longtemps partie intégrante de la trame sociale et économique de notre province. L'importance de cette relation et l'engagement à soutenir les Forces canadiennes sont gravés dans la mémoire de la population, comme en fait foi le large nombre de citoyens de Terre-Neuve et du Labrador qui s'enrôlent dans les Forces armées canadiennes. En mars 2001, les résidents de notre province comptaient pour 9,6 p. 100 de la force militaire permanente du Canada, soit 5 595 membres actifs. S'ajoutent à ceux-là des centaines de résidents de notre province qui servent le Canada dans les Réserves, les cadets et les Rangers, et qui ont à coeur de défendre la souveraineté de notre pays. Si on considère que notre population représente 2 p. 100 seulement de la population canadienne, c'est une contribution plus que remarquable.

La province de Terre-Neuve et du Labrador a toujours été un élément primordial et central de la défense du pays, un rôle qui ne se dément pas. C'est pourquoi nous déplorons le fait que, sans égard à ce dévouement indéfectible, le ministère de la Défense nationale ne dépense pas plus, encore de nos jours, que 1 p. 100 de son budget dans la province. Il s'agit du plus bas ratio de dépenses par habitant dans tout le Canada atlantique, et l'un des plus faibles au pays.

Le gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador accorde beaucoup d'importance au maintien de la présence alliée chez nous, surtout à Goose Bay. De fait, le dossier militaire est aux premiers rangs dans le programme du Secrétariat des Affaires

the most important areas monitored by the Intergovernmental Affairs Secretariat. Today, 5 Wing Goose Bay is operated by the Canadian Forces to support military training for the air forces from Germany, the Netherlands, the United Kingdom and Italy. In 1993, approximately 1,500 people were employed at the base, including civilian, military and seasonal personnel and subcontractors. In 1994, when a comprehensive white paper directing the department to undertake major spending cuts and to operate with fewer resources, fewer people and less infrastructure was released, DND was obliged to adopt better business practices and, where feasible, transfer all in-house support or non-core activities to the private sector. The practice was termed "alternate service delivery," or ASD. Since then, there have been significant reductions in the workforce. For example, in 1993, there were approximately 500 Canadian military employees at the base. Today, there are approximately 90. In 1993, there were approximately 1,000 civilian permanent and seasonal employees, while today there are only approximately 400. The reduction in positions through the ASD was intended to improve the cost efficiency of operating the base and, in turn, result in a cost savings to our allied partners, thereby ensuring the long-term viability of the base.

The province is still looking for indications, however, that the sacrifices made under ASD have resulted in a more cost-effective program for our allies.

In December 1997, DND announced that Serco Facilities Management, a Canadian subsidiary of the UK-based Serco group, was to be awarded the contract to provide the non-core infrastructure support services to Canadian and foreign flight training at 5 Wing Goose Bay. During the summer of 1999, tension resulting from contract negotiations at the base culminated in a strike by Serco employees that paralyzed much of the allied training. An agreement was eventually reached, and since that time a period of labour peace has ensued. However, concerns regarding the rights of employees under the next contract have emerged in the town of Happy Valley — Goose Bay.

The current contract with Serco expires in 2003. DND is now in the process of seeking an 11-year renewal that would see the successful bidder maintaining civilian services at the base until 2014. We were pleased to note in Mr. Young's presentation this morning that the current RFP will now clearly state that, in order for the bidder to be successful in the evaluation process, it will have to demonstrate that the wages and benefits offered to implement the contract are sufficient to prevent a disruption in service due to labour unrest. Any future labour unrest could seriously jeopardize the future of military flying at 5 Wing Goose Bay.

The overall economic impact of military flying activities at 5 Wing is extremely important. In Goose Bay, it accounts for 1,350 person years of employment, adds \$67.9 million to the GDP and contributes \$21.45 million to government revenues. That is the Government of Canada's take-back from this.

intergouvernementales. Actuellement, les Forces canadiennes exploitent la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay afin d'offrir un cadre d'entraînement aux forces allemandes, néerlandaises, britanniques et italiennes. En 1993, la base employait 1 500 personnes environ, y compris des civils, des militaires, du personnel saisonnier et des sous-traitants. En 1994, à la publication d'un livre blanc à grande portée qui enjoignait le ministère à réduire considérablement ses dépenses et ses ressources, son personnel et ses infrastructures, le MDN s'est vu obligé d'améliorer ses pratiques commerciales et, dans la mesure du possible, il a confié au secteur privé certaines fonctions de soutien interne et non essentielles. Le nouveau processus a été baptisé «différents modes de prestation des services», ou DMPS. Depuis, l'effectif a subi de très importantes baisses. Ainsi, en 1993, quelque 500 militaires canadiens travaillaient sur la base, mais ils ne sont plus que 90 aujourd'hui. En 1993, la base employait quelque 1 000 permanents et travailleurs saisonniers civils; il en reste tout au plus 400. La réduction des postes imposée par le processus DMPS avait pour dessein la rentabilisation de la base et, par voie de conséquence, la réduction des coûts pour les partenaires alliés, ce qui devait assurer sa viabilité à long terme.

La province attend toujours qu'on lui démontre que les sacrifices entraînés par le programme DMPS ont permis aux alliés de jouir de services moins coûteux.

En décembre 1997, le MDN annonçait que Serco Facilities Management, une filiale canadienne du groupe britannique Serco, avait obtenu le contrat de prestation des services non essentiels de soutien de l'infrastructure liés aux programmes d'entraînement au vol des Forces canadiennes et des forces alliées à la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay. Au cours de l'été 1999, des tensions entourant la négociation des contrats de travail sur la base ont mené à une grève des employés de Serco, qui a paralysé en grande partie les activités d'instruction des Alliés. Les parties ont finalement trouvé un terrain d'entente et les relations de travail sont paisibles depuis. Cependant, les habitants de Happy Valley — Goose Bay s'inquiètent de ce qu'il adviendra des droits des travailleurs sous le règne du prochain contrat.

Le contrat de Serco vient à expiration en 2003. Le MDN est actuellement en processus d'adjudication d'un nouveau contrat de 11 ans, aux termes duquel le soumissionnaire retenu assurera les services civils sur la base jusqu'à 2014. Ce matin, nous avons été soulagés d'entendre M. Young affirmer que la nouvelle DP exigeait expressément que, pour franchir l'étape de l'évaluation, le soumissionnaire devait démontrer que les salaires et les avantages sociaux offerts aux fins d'exécution du contrat étaient suffisants pour prévenir une quelconque interruption des services due au mécontentement des employés. Un autre conflit de travail pourrait être catastrophique pour l'avenir de l'aviation militaire à la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay.

Les activités aériennes militaires à la 5<sup>e</sup> Escadre entraînent des retombées économiques d'une importance capitale. À Goose Bay, elles génèrent des emplois équivalant à 1 350 années-personnes, elles ajoutent 67,9 millions de dollars au PIB et 21,45 millions de dollars aux recettes globales du gouvernement. Voilà ce qu'en retire le gouvernement fédéral.



In the province as a whole, it accounts for 1,728 person years of employment, \$90.1 million added to our GDP, and \$28.5 million contributed to overall government revenues.

These figures can be obtained from the Institute for Environmental Monitoring and Research report of October 6, 2000, which we would be happy to provide to the committee.

As a result of this important investment the base has made in the community of Happy Valley — Goose Bay and in the province as a whole, our provincial government takes its responsibilities to assist and promote the continuation of environmentally sanctioned military training in Labrador extremely seriously. In support of this, the Government of Newfoundland and Labrador has transferred provincial Crown land to the federal government to support military activities such as practice bombing activity and simulated camera target training. Most recently, we have authorized the transfer of an additional 2,000 square kilometres of land to the federal government in order to permit allies an opportunity to launch enhanced practice bombs from higher altitudes and at greater distances. Where possible, the province has made every effort to assist the military and make Labrador an attractive location in which to train.

In addition, the province has taken a variety of measures to enhance the quality of life for allied personnel posted to Goose Bay. The Government of Newfoundland and Labrador has provided the children of allied personnel with access to the province's primary education facilities free of charge, while families of allies permanently posted to Goose Bay have received complimentary medical coverage under the provincial health care plan. Likewise, the province has set up a program whereby the provincial portion of the harmonized sales tax is waived on the purchase of automobiles by allied personnel, on the condition that these vehicles are eventually shipped back to their home countries in Europe.

The province has made these contributions not out of any sense of obligation but, rather, as a measure of its support for military activity in Labrador and in recognition of the significant economic contribution that the base in Goose Bay makes to the community and to the province as a whole.

I would like to thank you for your indulgence with respect to my remarks thus far, but it is important to provide you with the necessary context. Newfoundland and Labrador makes, insofar as it is able, a substantial contribution to the military in Canada. We get something very positive in return — namely, the economic opportunities provided by the presence of the base at Goose Bay and the allied air forces that train there. We would like that presence and these opportunities to continue and to grow.

However, we have reasons to believe that we may not get our wish. The air forces of Great Britain, Germany, Italy and the Netherlands train at Goose Bay under the auspices of a memorandum of understanding that expires in 2006. Over the past few years, they have indicated that their commitment to allied training at Goose Bay may be weakening. With the end of

Pour l'ensemble de la province, ces activités représentent des emplois équivalant à 1 728 années-personnes, elles ajoutent 90,1 millions de dollars à notre PIB et 28,5 millions de dollars au trésor du gouvernement provincial.

Ces chiffres sont extraits d'un rapport de l'Institut pour la surveillance et la recherche environnementales, publié le 6 octobre 2000. Nous serons heureux de le remettre au comité.

Compte tenu des avantages très substantiels que la communauté de Happy Valley — Goose Bay et la province retirent de la base, le gouvernement provincial a toujours accordé beaucoup de sérieux à son rôle de soutien et de promoteur du programme d'instruction militaire au Labrador, qui a été attesté sans risque pour l'environnement. Pour soutenir le programme, le gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador a cédé des terrains de la province au gouvernement fédéral, pour qu'il puisse y conduire des activités militaires telles que des bombardements d'exercice et des simulations de photomitrailleuses. Plus récemment, nous avons autorisé la cession de terrains additionnels de 2 000 km<sup>2</sup> au fédéral afin que les Alliés puissent larguer des bombes d'entraînement améliorées à plus haute altitude et à plus grande distance. Dans la mesure du possible, la province s'est efforcée de soutenir l'appareil militaire et de faire du Labrador un lieu d'entraînement attrayant.

De plus, la province a adopté diverses mesures pour améliorer la qualité de vie du personnel allié en service à Goose Bay. Le gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador a autorisé leurs enfants à intégrer le système d'éducation primaire sans frais et les familles du personnel affecté en permanence à Goose Bay reçoivent des soins médicaux gratuits sous les auspices du régime de santé de la province. Par ailleurs, la province offre au personnel allié des exonérations de taxe provinciale harmonisée à l'achat de véhicules, sous réserve de son expédition ultérieure dans leur pays d'origine en Europe.

Ces contributions de la province ne lui ont pas été imposées: elles sont le reflet de son soutien au déroulement d'activités militaires au Labrador et de sa reconnaissance à l'égard de l'apport substantiel de la base de Goose Bay à l'économie de la communauté et de la province.

J'aimerais vous remercier de m'avoir écouté avec indulgence jusqu'ici, mais je crois qu'il est important de remettre les choses en contexte. Notre province fait tout son possible pour prêter main forte aux Forces canadiennes. Nous en retirons de grands avantages — plus précisément les importantes possibilités de développement économiques issues de la base de Goose Bay et des activités d'entraînement des Alliés. Nous souhaitons le maintien de cette présence, pour continuer de profiter des possibilités qui en découlent et de les développer.

Malheureusement, nous avons des raisons de croire que ce souhait ne sera pas réalisé. Les forces aériennes de la Grand-Bretagne, de l'Allemagne, de l'Italie et des Pays-Bas s'entraînent à Goose Bay aux termes d'un protocole d'entente qui expirera en 2006. Au cours des dernières années, des signes ont montré un fléchissement de leur engagement à l'égard du programme

the Cold War and budgetary cutbacks within their own national governments, the investment in the military, as in Canada, has been scaled back dramatically.

Moreover, it is now clear to us that the Department of National Defence is not committed to 5 Wing Goose Bay as anything other than a NATO training facility. It has not yet taken the kinds of actions that will aid in maintaining the allied presence. Indeed, a presentation developed by the Goose Bay Office indicates clearly that while DND spends in excess of \$25 million a year in Goose Bay on the Canadian Forces, and I quote from their presentation, it “doesn’t need, doesn’t use and doesn’t want the base.” Notwithstanding the roughly \$75 million of annual allied investment in Canada, the implications of DND spending \$25 million of its own budget at Goose Bay each year, without getting any training benefit for its own military, has meant that Goose Bay has not been a priority for decision-makers within Canada’s military. The fallout from that kind of neglect has been clear.

Last fall, the Royal Air Force announced plans to reduce the number of its permanent personnel in Goose Bay from approximately 120 to about 20. The Italian Air Force has delayed the planned construction of a new multi-million-dollar hangar, and it is not clear whether it will ever be constructed. Recently, the Royal Netherlands Air Force has indicated it is re-evaluating its military activities in Goose Bay and that it may consolidate its North American operations in the United States. The results of this evaluation, as you have heard earlier, should be known this summer.

From a Canadian perspective, it is clear that some of the factors at play here involve the decisions and priorities of foreign governments. However, the province remains concerned that Canada and the Department of National Defence need to do more to aggressively promote the valuable opportunities for military training that exist in Labrador.

Military activity at 5 Wing Goose Bay is jointly coordinated by the base in Goose Bay and the Goose Bay Office here in Ottawa. The base is responsible for managing the daily military operations of the allies, while GBO manages the environmental protocols and acts as a liaison for the long-term marketing and planning of the military activity.

Additionally, 1 Canadian Air Division, located in Winnipeg, also plays a significant role in the activities of the base. We have seen examples where these agencies have had difficulty in coordinating some of their activities. It is also worth noting that questions have arisen from time to time concerning the location of the Goose Bay Office, particularly in the town of Happy Valley — Goose Bay, where it is felt that the distance from its industry partner, Serco, and from the operational realities of the base, are undoubtedly management issues that may be constraining efforts to grow the business at Goose Bay.

d’entraînement des alliés à Goose Bay. La fin de la guerre froide et les réductions budgétaires au sein de leurs propres gouvernements nationaux ont provoqué des baisses importantes des budgets militaires nationaux, comme c’est le cas chez nous.

Qui plus est, nous sommes convaincus que le ministère de la Défense nationale considère que la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay n’est rien d’autre qu’un lieu d’instruction des forces de l’OTAN. Il n’a rien fait jusqu’à maintenant pour convaincre les alliés de rester. De fait, dans une allocution préparée par le Bureau de gestion de Goose Bay, on affirme sans détour que, malgré des investissements annuels de plus de 25 millions de dollars à Goose Bay et dans les Forces canadiennes, et je cite: «Le MDN n’a pas besoin de la base, il ne l’utilise pas et il n’en veut pas.» Bien que les alliés investissent quelque 75 millions de dollars par année au Canada, et le MDN autour de 25 millions à Goose Bay, la base n’est pas une priorité aux yeux des décideurs des Forces canadiennes parce qu’elles ne tirent aucun bénéfice de ses installations d’entraînement. Les retombées de ce désintéressement sont très évidentes.

L’automne dernier, la Royal Air Force a annoncé qu’elle réduirait son effectif permanent à Goose Bay de 120 à 20 membres environ. Les Forces aériennes italiennes ont pour leur part reporté la construction d’un hangar d’une valeur de plusieurs millions de dollars, et rien ne garantit qu’il sera construit un jour. Dernièrement, les Forces aériennes royales néerlandaises ont annoncé qu’elles procédaient à l’examen de leur programme militaire à Goose Bay et qu’elles envisageaient de regrouper toutes leurs opérations en sol nord-américain aux États-Unis. Comme vous l’avez appris plus tôt, nous connaissons les résultats de cet examen cet été.

Du point de vue canadien, nous comprenons que des facteurs tels que les décisions et les priorités des gouvernements étrangers sont à l’oeuvre. En revanche, la province demeure convaincue que le Canada et le ministère de la Défense nationale doivent promouvoir avec plus de conviction les extraordinaires possibilités du Labrador au chapitre de l’instruction militaire.

La coordination des activités militaires de la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay relève conjointement de la base et du Bureau de gestion de Goose Bay, à Ottawa. La base voit à la gestion des opérations militaires courantes des Alliés, tandis que le BGGB administre les protocoles et les lois sur l’environnement et agit à titre d’agent de liaison pour la promotion et la planification à long terme des activités militaires.

La 1<sup>re</sup> Division aérienne du Canada, à Winnipeg, joue aussi un important rôle dans les activités de la base. Il est arrivé à l’occasion que ces différents organismes arrivent mal à coordonner leurs activités. Il faut aussi souligner que la question de l’emplacement du Bureau de gestion de Goose Bay revient constamment, particulièrement dans la ville de Happy Valley — Goose Bay. Les résidents ont le sentiment que la distance avec son partenaire industriel, Serco, et la réalité opérationnelle de la base ne facilitent pas la gestion et nuit aux efforts de développement commercial à Goose Bay.



While there have been some improvements in the base infrastructure, much more could be done to ensure that NATO air forces are provided with a positive and efficient environment in which to conduct training. Housing could be improved, along with the necessary training aids and equipment. A more concerted effort needs to be made to provide NATO air forces with the equipment and services that will allow them to conduct effective, efficient training with state-of-the-art military hardware, rather than simply offering them airspace for training, which has largely been the situation to date.

The allies have indicated that the low-level flight training that has traditionally been conducted in Labrador may no longer be sufficient to warrant their interest in Goose Bay. We believe that it is essential that both the federal and provincial governments seize the current opportunity to modernize and enhance the training value available to allied militaries at 5 Wing. Clearly, this must be done in discussion with our allies, so that efforts are not expended in vain.

The province and the Goose Bay Office at DND have been making progress in this regard. However, I believe that the future of the military in Labrador is very dependent on both levels of government working much more cooperatively and with municipal stakeholders and the industry to ensure that the cost of allied training is kept reasonable and the quality is enhanced.

Frankly, Newfoundland and Labrador needs to be convinced that Canada is committed to maintaining the base, improving the services and facilities and selling the operation to existing and potential users. More extensive Canadian military deployment at the base would be strong evidence of that commitment. In this regard, I would point out to you that Canadian Air Forces do not train at the base. The need for a more regularized Canadian Forces presence at Goose Bay was illustrated following the events of last September 11, when the Canadian government deployed CF-18s to Goose Bay from Bagotville within hours of the crisis in order to protect Canadian airspace. It was fortunate that no additional threats entered our airspace then, as the time required to send Canada's military to the perimeter could have resulted in some further tragic consequences.

The renewal of the civilian contract at 5 Wing offers the federal government, through the Department of National Defence, a significant opportunity to partner with the private sector to enhance the quality and scope of military operations in Labrador. With the opening up of the program to industry, private enterprise will be able to take part in investment opportunities at the base, such as building and leasing new hangars or financing military technology and scoring systems. With a third party involved in the equation, a portion of the financial burden of modernization currently borne by DND and the allies can be taken up by the private sector. We believe it is important that the next contract provide an opportunity for and encourage the successful bidder to participate in marketing the base to new

Certes, on a apporté certaines améliorations à l'infrastructure de la base, mais il en faudrait beaucoup plus pour assurer aux forces aériennes de l'OTAN des conditions d'instruction adéquates et efficaces. Notamment, les logements pourraient être rehaussés, de même que les outils et le matériel d'instruction de base. Il faut concerter les efforts pour fournir aux forces aériennes de l'OTAN l'équipement et les services qui leur permettront d'offrir un entraînement efficace et efficient, avec du matériel militaire de pointe. Actuellement, on s'est préoccupé uniquement de leur offrir un espace aérien, ce qui est nettement insuffisant.

Aux dires des alliés, les possibilités d'entraînement au vol à basse altitude qui ont fait la réputation du Labrador ne suffisent plus pour justifier leur présence à Goose Bay. À notre avis, les gouvernements fédéral et provincial devraient saisir cette occasion de moderniser et d'améliorer les capacités d'instruction offertes aux forces alliées par la 5<sup>e</sup> Escadre. Dans cette optique, il faudra collaborer avec nos alliés pour éviter du travail inutile.

La province et le Bureau de gestion de Goose Bay du MDN ont déjà fait des progrès en ce sens. Je crois toutefois que la présence militaire au Labrador dépend grandement de l'amélioration de la coopération entre les deux paliers de gouvernement, les parties intéressées de la municipalité et l'industrie. C'est le seul moyen de garantir aux alliés des coûts d'instruction raisonnables et des services de qualité.

Le gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador veut avoir l'assurance que le Canada souhaite conserver la base, qu'il souhaite améliorer les services et les installations, et qu'il entend faire la promotion de son potentiel aux utilisateurs actuels et éventuels. L'augmentation du nombre de militaires canadiens sur la base contribuerait énormément à illustrer cet engagement. J'aimerais signaler à cet effet que la Force aérienne canadienne ne s'entraîne pas à Goose Bay. La nécessité d'assurer une présence plus régulière des Forces canadiennes à Goose Bay est devenue manifeste après les événements du 11 septembre — il a fallu des heures au gouvernement canadien pour déployer des CF-18 de Bagotville à Goose Bay afin d'assurer la protection de notre espace aérien. Heureusement, aucune autre menace n'a plané sur notre ciel car le temps d'intervention de la force militaire dans cet espace aérien se serait certainement soldé par des conséquences encore plus tragiques.

Le renouvellement du contrat avec un fournisseur civil de services à la 5<sup>e</sup> Escadre procure au gouvernement fédéral, par l'entremise du ministère de la Défense nationale, une occasion unique de collaborer avec le secteur privé à l'amélioration de la qualité et de la portée des opérations militaires au Labrador. L'ouverture du programme à l'industrie permettra aux entreprises privées de tirer profit des possibilités d'investissement de la base — par exemple, dans la construction et la location de hangars, ou dans de nouvelles technologies militaires telles que des systèmes d'enregistrement des impacts. Ainsi, le secteur privé pourra payer sa part des dépenses inhérentes à la modernisation, un fardeau que se partage actuellement le MDN et les alliés. Le prochain contrat devra absolument habiliter et inciter

users. These opportunities were not encouraged in the last contract, and as such, Goose Bay has remained an anomaly within the Canadian foreign military training program.

In Western Canada, as we understand it, the federal government has had a generally positive experience with the NATO Flying Training in Canada Program — the NFTC program. This program is a fully integrated, undergraduate and graduate fighter pilot training program designed for nations interested in NATO-standard flying training. The NFTC program is operated out of military bases in Western Canada at Cold Lake, Moose Jaw and Portage la Prairie, through the collaboration of the Government of Canada and Bombardier.

Overall responsibility for the NFTC program rests with the Government of Canada. DND provides program management, existing infrastructure and instructor pilots.

Bombardier supports the NFTC as prime contractor for the international aerospace industry and is responsible for the provision of services and equipment, including aircraft. The province believes that 5 Wing should be assessed as a candidate to participate in the NFTC program, or, at least, operations at the base in Goose Bay should be modelled on that framework, which has allowed Western Canada to attract new foreign militaries to its facilities.

The service contract should be structured to allow for this approach, and the apparently successful NFTC program suggests there are opportunities for DND to capitalize on the business experience of the private sector and to partner financially with it in areas such as international marketing, capital construction and technology acquisition. Such opportunities should be closely examined for application at Goose Bay.

Goose Bay also offers unparalleled opportunities for other types of military training. Survival training, supersonic flight training and helicopter operations have all been raised as possibilities. These need to be investigated thoroughly to determine their military and environmental feasibility in Labrador.

Mr. Chairman, and members of the committee, the Government of Newfoundland intends to do its part to ensure the continued operation of the base at Goose Bay. Minister Lush has written to the new Minister of National Defence requesting a meeting to discuss this matter and has suggested that the province and DND should work even more closely together, given the impending expiry of the current MOU and the need to negotiate a new one. We have also suggested that a formal process be put in place to allow us to plan, in conjunction with local stakeholder groups, for the best possible future for the base.

Goose Bay is currently in year 7 of a 10-year MOU, and although work has begun with DND to enhance some elements of training at Goose Bay, we fear that the future of allied training in

l'adjudicataire à chercher d'autres utilisateurs, un aspect complètement absent du dernier contrat. Résultat: Goose Bay est restée un canard boiteux à l'intérieur du programme canadien d'entraînement des forces militaires étrangères.

Dans l'ouest du Canada, si notre information est exacte, le gouvernement fédéral a obtenu de bons résultats en général avec le Programme d'entraînement au vol de l'OTAN au Canada, ou NFTC. Le programme est offert aux pilotes de chasse, diplômés ou non, des pays intéressés à suivre un programme agréé par l'OTAN. Le programme NFTC se déroule dans des bases militaires de l'ouest du Canada, soit Cold Lake, Moose Jaw et Portage la Prairie, avec la collaboration du gouvernement canadien et de Bombardier.

Le fédéral assume la responsabilité globale du programme; le MDN supervise la gestion, l'infrastructure en place et les pilotes instructeurs.

Pour sa part, Bombardier représente l'entrepreneur principal pour l'industrie aérospatiale internationale; elle fournit des services et du matériel, y compris les aéronefs. Notre province voudrait qu'on évalue si la 5<sup>e</sup> Escadre présente les caractéristiques requises pour participer au programme NFTC ou s'il est possible d'articuler les opérations de la base en s'inspirant du modèle de ce programme grâce auquel ces bases de l'ouest du Canada ont pu inciter des forces étrangères à venir s'installer chez elles.

La structure du contrat de services devrait permettre d'appliquer cette approche. Devant cette réussite manifeste du programme NFTC, il appert que le MDN a tout intérêt à tirer profit de l'expérience commerciale du secteur privé et de nouer des partenariats financiers dans des domaines tels que le marketing international, l'aménagement d'installations permanentes et l'acquisition de technologies. Il faut analyser de près les possibilités d'application de ces nouvelles avenues à Goose Bay.

Goose Bay présente d'autres atouts exceptionnels qui en font un lieu idéal pour d'autres types d'activités d'instruction militaire. Parmi les possibilités mentionnées, citons notamment l'instruction de survie, l'entraînement au vol supersonique et le pilotage d'hélicoptère. Toutes ces possibilités demandent à être examinées de plus près, pour en déterminer la faisabilité sur les plans militaire et environnemental compte tenu des conditions au Labrador.

Monsieur le président et distingués membres du comité, le gouvernement de Terre-Neuve entend faire sa part pour assurer la poursuite des opérations à la base de Goose Bay. Le ministre Lush a écrit au nouveau ministre de la Défense nationale pour fixer avec lui une rencontre sur la question. Il propose une collaboration plus étroite entre la province et le MDN, qui doivent prévoir ensemble une ligne de conduite compte tenu de l'expiration imminente du protocole d'entente et des négociations à entreprendre pour son renouvellement. Nous avons par ailleurs proposé la mise en place d'un processus formel de planification pour assurer, de concert avec les groupes locaux intéressés, le meilleur avenir possible à la base.

La base de Goose Bay en est à la septième année d'un protocole d'entente de dix ans. Malheureusement, malgré un embryon de collaboration en vue d'améliorer certains aspects du



Labrador is not a priority for them. Given the valuable and critically important investment that the military makes in Labrador, the province is concerned about DND's silence on the future of 5 Wing Goose Bay. This file will continue to be a major priority for our government, and we look forward to your report as a constructive contribution to its advancement.

**Senator Doody:** Thank you, Mr. Smith, for a well-delivered dissertation. I heard somebody refer to your accent. I can assure you, sir, that I understood you perfectly. Some of these other people have accents, but we in Newfoundland and Labrador always speak excellent English.

Mr. Smith, we have heard from others this morning about what they sense to be a lukewarm commitment from DND to Goose Bay. DND would be happier, somebody suggested, if the 5 Wing were pulled out completely and they were no longer involved there.

If the Canadian military does pull out, does that mean that the training facility will cease to exist? It sounds ridiculous. Why should we have a military facility for the training of other nations, albeit allies? Nonetheless, that was the inference I gathered from the testimony thus far.

**Mr. Smith:** I do not believe that it could work without the Canadian military presence. Military speaks to military. They understand one another. They understand one another's operational needs. We believe there is a significant opportunity for a greater public-private partnership. However, we could not operate this facility effectively without a Canadian military presence there.

**Senator Doody:** That means that the Government of Canada has to make a firm commitment to maintain their presence in Goose Bay for the operation to succeed. Without that military presence, I would suggest that Goose Bay's economic future is far from rosy.

**Mr. Peter Woodward, Chair, Premier's Advisory Council on the Economy and Technology, Government of Newfoundland and Labrador:** I think it is fair to say that many harsh comments have been made about the Department of National Defence this morning. DND's reluctance on the issue of Goose Bay comes from the fact that they are facing their own budget constraints. They spend \$20 million every year on Goose Bay. In particular, the Air Force is looking at doing things like mid-life updates on their F-18s. They would like to find a way to siphon off that \$20 million they have currently committed to Goose Bay into projects on which the Canadian military places a higher priority. I think they even have internal problems. I think GBO very much wants to promote Goose Bay, but its own department is saying, "We do not want to spend \$20 million in Goose Bay. We have to find a way to upgrade our F-18s, and we could do two upgrades a year with the money we are spending there." That is where you

programme d'instruction des alliés à Goose Bay, le MDN ne semble pas y voir une priorité. Étant donné l'apport considérable et crucial des investissements de l'appareil militaire au Labrador, la province s'inquiète du silence du MDN au sujet de l'avenir de la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay. Cette question restera au cœur des priorités de notre gouvernement, et nous attendons avec impatience la publication de votre rapport pour faire progresser le débat de façon constructive.

**Le sénateur Doody:** Merci, monsieur Smith. Votre allocution était fort bien articulée. J'ai entendu des remarques sur votre accent. Je tiens à vous dire que je vous comprends sans problème. Certaines personnes ont effectivement un accent, mais à Terre-Neuve et au Labrador, nous parlons un anglais impeccable.

Monsieur Smith, ce matin, des témoins ont qualifié de très mitigé l'engagement du MDN à l'endroit de Goose Bay. L'un d'eux a même prétendu que le MDN serait fort heureux de voir disparaître la 5<sup>e</sup> Escadre et de ne plus en entendre parler.

Cependant, si les militaires canadiens se retirent, les installations d'instruction disparaîtront-elles pour autant? Cela me semble ridicule. Pourquoi entretenir des installations militaires qui servent à l'instruction des forces d'autres pays, même si ce sont nos alliés? Quoi qu'il en soit, c'est ce que j'ai déduit des témoignages entendus jusqu'ici.

**M. Smith:** Je ne crois pas que la base pourrait survivre sans la présence des militaires canadiens. Les militaires parlent le même langage. Ils se comprennent. Ils comprennent les besoins opérationnels les uns des autres. À notre avis, nous avons une occasion inestimable d'augmenter le partenariat entre le public et le privé. Toutefois, nous ne pourrions pas exploiter efficacement ces lieux sans la présence de militaires canadiens.

**Le sénateur Doody:** Cela signifie que le gouvernement canadien doit s'engager fermement à maintenir une présence militaire à Goose Bay, sans quoi son avenir est en péril. Sans cette présence militaire, l'avenir économique de Goose Bay semble plutôt sombre.

**M. Peter Woodward, président, Premier's Advisory Council on the Economy and Technology, gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador:** Le ministère de la Défense nationale a été la cible de commentaires assez durs depuis ce matin, c'est le moins qu'on puisse dire. Si le MDN se montre si désintéressé du sort de Goose Bay, c'est en raison de ses propres contraintes budgétaires. Le ministère dépense 20 millions de dollars par année à Goose Bay. Or, la Force aérienne, pour citer un exemple, voudrait faire des modernisations à mi-vie sur ses F-18. Le MDN aimerait bien détourner les 20 millions engagés à Goose Bay pour mettre à exécution des projets plus prioritaires aux yeux des Forces canadiennes. À mon avis, c'est un problème interne. Le BGGB veut bien faire la promotion de Goose Bay, mais il va à contre-courant de son propre ministère, qui lui rétorque: «Nous ne voulons plus dépenser 20 millions de dollars à Goose Bay. Nous voulons moderniser les F-18. Nous pourrions moderniser

get into the departmental bureaucracy. We in Goose Bay always talk about Goose Bay making money, but we actually feel that Goose Bay does not cost the Canadian taxpayers any money. DND certainly looks at it as being a cost to its budget.

Our military, through its presence in Lahr and Baden over a long period of time, developed a familiarity with the Germans. They expect to see other militaries. I think the other militaries regard the fact that we do not train in Goose Bay as a major frustration. How can they justify their continuing presence in Goose Bay when Canada itself does not use the premises?

**Senator Doody:** Mr. Smith suggested that the infrastructure on the base needs some renewal and upgrading. If this were done, perhaps it might be easier to attract more clients to the training facility.

How extensive has Canadian investment in the Goose Bay infrastructure been over the past few years? Perhaps Mr. Woodward might be in a better position to handle this one as well.

**Mr. Woodward:** It is my home, as you are well aware.

The Canadian Forces have spent some money on Goose Bay, but I would say that the allies have borne in excess of 90 per cent of the capital infrastructure costs, either through the Canadians or directly. If the Canadians made investments, they recovered the cost from the other allies. For instance, if you came to Goose Bay, you would note that most of the structures, while they have all been upgraded, are leftovers from the American presence. The exception is the Germans, who have spent \$50 million on building a new hangar to house their own airplanes.

**Senator Doody:** That was a few years ago.

**Mr. Woodward:** You will see the nose dock hangars that formerly housed the KC-97s. The Germans spent approximately \$5 million on each one. They have spent close to \$150 million in Goose Bay, including on social facilities, dormitories and barracks, since their arrival in 1982-83 on a permanent basis.

The Dutch are slower than that, but they probably spend in excess of \$20 million. The Italians, in their short presence in Goose Bay, have spent \$10 million. A lot of money is constantly being spent, and Canadian construction companies are benefiting from that work. Even the cost of runway enhancement is recovered from the allies through a formula that DND negotiates with them.

**Senator Doody:** Would it be fair to assume that if the Canadian treasury invested more money in infrastructure, it might serve to attract other NATO or allied clientele to the base?

**Mr. Woodward:** The French have experimented with our facilities. The Italians, of course, as Frank Young alluded to this morning, came, experimented, left for several years and came

2 appareils chaque année avec l'argent que nous dépensons là-bas.» Ce sont les aléas de la bureaucratie ministérielle. On entend partout que la base doit faire de l'argent, mais nous avons plutôt l'impression de ne rien coûter aux contribuables canadiens. Pourtant, le MDN considère que la base représente un coût dans son budget.

Nos militaires ont été présents à Lahr et à Baden pendant de nombreuses années, et ils sont devenus familiers avec les Allemands. Ils s'attendaient à y rencontrer d'autres militaires. À mon avis, les militaires sont très frustrés quand ils découvrent que nos militaires ne s'entraînent pas à Goose Bay. Pourquoi voudraient-ils continuer de s'entraîner à Goose Bay alors que le Canada lui-même n'utilise pas les lieux?

**Le sénateur Doody:** M. Smith nous a indiqué qu'il faudrait renouveler et moderniser l'infrastructure de la base. Si ces travaux étaient faits, peut-être serait-il plus facile de trouver de nouveaux utilisateurs pour les installations d'instruction.

Quelle a été l'ampleur des investissements du Canada dans l'infrastructure de Goose Bay au cours des dernières années? M. Woodward est encore le mieux placé je crois pour répondre à cette question.

**M. Woodward:** C'est mon pays d'origine, comme vous le savez.

Les Forces canadiennes ont investi un peu d'argent à Goose Bay, mais je dirais que les alliés ont assumé plus de 90 p. 100 des coûts de l'infrastructure permanente, par l'entremise du gouvernement canadien ou directement. Le Canada a récupéré le coût de ses investissements auprès des alliés. Par exemple, si vous venez à Goose Bay, vous verrez que la grande partie des structures, bien qu'elles aient toutes été modernisées, sont des vestiges de la présence américaine. La seule exception vient de l'Allemagne, qui a investi 50 millions de dollars pour construire un hangar pour ses propres aéronaves.

**Le sénateur Doody:** Ce n'est pas récent.

**M. Woodward:** Ce sont les hangars de mise à quai de front où on mettait jadis les KC-97. Les Allemands ont dépensé 5 millions de dollars environ pour chacun. Depuis leur installation permanente en 1982-1983, ils ont investi près de 150 millions de dollars à Goose Bay, qui ont servi notamment à la mise en place d'installations sociales, de dortoirs et de casernes.

Les Néerlandais ont été moins actifs, mais leurs dépenses doivent tout de même atteindre les 20 millions de dollars. Les Italiens, arrivés depuis peu à Goose Bay, ont investi 10 millions de dollars. On dépense beaucoup d'argent, tout le temps, et des entreprises de construction canadiennes en tirent profit. Même les coûts d'amélioration des pistes sont récupérés auprès des alliés selon une formule négociée avec eux par le MDN.

**Le sénateur Doody:** Est-il raisonnable de supposer que, si l'État canadien investissait plus d'argent dans l'infrastructure, il serait possible d'attirer d'autres clients de l'OTAN ou d'autres forces alliées?

**M. Woodward:** Les Français ont déjà utilisé nos installations. Les Italiens, c'est notoire et Frank Young en a parlé ce matin, sont venus, les ont utilisées, sont partis pendant plusieurs années,



back. The French came last year with their Mirage fighter jets and spent the whole summer. I think they enjoyed their flying, but they did not find the flight training levels they were looking for. They wanted to train with the Germans, which was not possible for them this summer.

They decided they would not come. Why they do or do not come is often complicated. I believe the French were looking forward to flying many more high-level sorties this year and the Germans told them that they were not interested in that type of training this summer. Then the French said if the Germans were not going to do that, they were really not interested in being in Goose Bay.

We have had Norwegians and Danes training in Goose Bay over the years. The proximity to Europe is a major reason. Being able to give them 100,000 square kilometres of space in which to fly is a big advantage. We have a lot going for us; however, dealing with foreign militaries and their budgets these days is complicated. The Germans have built a \$200-million base down in Holloman. I understand that had a lot to do with former Chancellor Kohl, the former president of the United States, and the re-utilization of a base that they were retiring. Those things also have a major impact.

**Senator Doody:** We heard something this morning that I thought was quite disturbing, which is that the French had asked to move into Goose Bay, have their own facility as well as the use of the training facilities, and it was suggested that there was no room. It was later clarified that there was no physical room on the ground to accommodate the personnel. That is why I asked if investing some money in infrastructure might perhaps help to attract other clients.

**Mr. Woodward:** Some of that comes from outside the GBO. We often get requests from foreign military transiting Goose Bay to use the facilities. From time to time there may not be barrack facilities available, or the people responding to the request may not be keen because it will create all kinds of work for them. Those things happen.

There is currently a significant amount of ramp space and things of that nature available in Goose Bay. There may be an issue with respect to hangar facilities. You heard about the Italians supposedly building a new hangar, and how that has been cancelled. The reason is that the RAF is downsizing to a certain degree and had a large hangar that they no longer wanted, which the Italians have taken over.

There certainly are many facilities, although some enhancements may be needed. The real enhancements we need are to the flying areas, to allow them to do all types of different flying. The issue of low-level flying was discussed. One of the reasons that low-level flying is not as important now is that the war arena has switched to the Mediterranean, where people do not have sophisticated radars that need to be avoided. What they

puis sont revenus. Les Français sont restés tout l'été dernier avec leurs chasseurs Mirage. Ils ont aimé leur expérience de vol, je crois, mais ce n'était pas l'altitude à laquelle ils voulaient s'entraîner. Ils voulaient s'entraîner avec les Allemands, ce qui n'était pas possible cet été.

Ils ont décidé de ne pas venir. Les raisons de la venue ou non d'une force sont souvent complexes. Je crois que les Français s'attendaient à faire beaucoup plus de sorties à haute altitude cette année, mais les Allemands ne comptaient pas faire ce type d'entraînement cet été. Les Français ont alors annoncé que si les Allemands n'étaient pas intéressés, ils n'avaient aucun intérêt à venir à Goose Bay.

Les Norvégiens et les Danois sont aussi venus faire de l'entraînement à Goose Bay. La proximité avec le continent européen est leur principal motif. Nous avons l'avantage de pouvoir mettre à leur disposition un espace aérien de 100 000 kilomètres carrés. Nous avons beaucoup d'atouts. Cependant, les transactions avec les forces étrangères, aux prises avec leurs propres contraintes budgétaires, sont devenues très complexes. Les Allemands ont construit une base de 200 millions de dollars à Holloman. À mon avis, cette décision a fortement été influencée par l'ex-chancelier Kohl et l'ex-président des États-Unis, et par la possibilité de réutiliser une base en voie de désaffectation. Ce genre de considérations pèsent aussi très lourd dans la balance.

**Le sénateur Doody:** Ce matin, nous avons entendu des propos assez inquiétants concernant le refus d'une demande d'installation des forces françaises à Goose Bay; elles proposaient de bâtir leurs propres installations tout en ayant accès aux installations d'instruction. La demande aurait été refusée en raison du manque d'espace. Plus tard, il a été précisé qu'il manquait d'espace physique pour le personnel. Voilà pourquoi je vous demande si l'investissement dans l'infrastructure permettrait d'attirer de nouveaux clients.

**M. Woodward:** Une partie de cette information vient de l'extérieur du BGGB. Nous recevons souvent des demandes de militaires en transit à Goose Bay qui veulent utiliser les installations. Il peut arriver qu'aucune caserne ne soit disponible, ou que ceux qui traitent les demandes ne soient pas intéressés à leur donner suite en raison du travail supplémentaire que cela suppose. Ce sont des choses possibles.

Actuellement, beaucoup d'aires de trafic et d'autres installations du genre sont disponibles à Goose Bay. Cependant, il peut manquer d'espace dans les hangars. Vous avez entendu parler de projets de construction d'un hangar annulés par les Italiens. Le projet a été annulé parce que la RAF ayant réduit ses activités, il se trouvait un grand hangar libre, que les Italiens ont récupéré.

Les installations sont nombreuses, même s'il faut admettre que certaines ont besoin de rénovations, surtout dans les zones aériennes, pour permettre aux utilisateurs de diversifier leurs manœuvres. On a parlé des vols à basse altitude. Leur maîtrise est devenue moins primordiale aujourd'hui en partie parce que la zone névralgique se trouve dorénavant dans la Méditerranée, où il n'est pas nécessaire d'éviter des radars perfectionnés. Dans cette

do have is something that can be carried on the shoulder and used to shoot down a fairly sophisticated airplane. If a plane is flying along at 100 feet, there is not much chance of avoiding that. Hence, we are seeing a move to 15,000 feet, where there is a much better chance of avoiding that type of weaponry.

**Senator Rompkey:** I could not help noticing the reference to equalization. When you consider the amount that will be coming back, \$20 million does not seem significant. However, I wanted to ask you to put Goose Bay in perspective. We have three paper mills on the island. How does the base at Goose Bay compare with either of those in terms of employment and GDP?

**Mr. Smith:** I cannot tell you for certain, senator, but I believe the GDP contribution of the base would exceed any two combined.

**Senator Rompkey:** It is worthwhile putting that in perspective.

**Senator Forrestall:** Does that include the value of the wood itself?

**Mr. Woodward:** Yes.

**Senator Rompkey:** I just wanted to compare it to the forestry sector. We could compare it to fishing or mining. I wanted to make some comparison in terms of contribution to the economy.

The relationship between the government and DND in maintaining, marketing and enhancing the base was mentioned. Could you tell us more about that? Would you like to be more involved? Do you feel you have been consulted? Is the province always aware of what is happening?

**Mr. Smith:** Senator, if you had asked me that question a year ago, I would have had a different answer for you.

We feel that there have been significant improvements in our relationship with the Goose Bay Office over the past year. We have both worked hard to try to keep one another in the loop. That being said, we recognize clearly that this is a federal government operation. The ultimate responsibility rests with the Department of National Defence. The decisions are theirs to make.

While improvements have been made, we do believe that there is room for more. We are willing to work closely and cooperatively with our colleagues at the Goose Bay Office, at 5 Wing, at 1 Canadian Air Division, and certainly at the Department of National Defence.

We also feel that the community itself, the town council, the union and, of course, the chamber of commerce have an important role to play in the consultation process on the future of Goose Bay. We intend to continue to improve upon that work.

région, il faut surtout se méfier des petites armes portatives qui peuvent abattre des avions relativement perfectionnés. Si un avion survole une région à 100 pieds d'altitude, il a peu de chances d'éviter ces tirs. On vise maintenant une altitude de 15 000 pieds, parce que les aéronefs sont beaucoup moins à portée de ces petites armes.

**Le sénateur Rompkey:** Je n'ai pu m'empêcher de sourcilier quand vous avez fait allusion à la péréquation. Si on tient compte des sommes recouvrées, un montant de 20 millions de dollars semble assez insignifiant. Cependant, j'aimerais que vous mettiez la situation de Goose Bay en perspective. Il se trouve trois usines de papier sur l'île. Comment se classe la base de Goose Bay par rapport à ces usines sur le plan de la création d'emplois et de l'apport au PIB?

**M. Smith:** Je n'ai pas les chiffres exacts, sénateur, mais je crois que l'apport de la base au PIB est supérieur à celui de deux de ces usines, peu importe lesquelles, combinées.

**Le sénateur Rompkey:** Il est important de mettre cela en perspective.

**Le sénateur Forrestall:** Cela comprend-il la valeur du bois?

**M. Woodward:** Oui.

**Le sénateur Rompkey:** Je voulais simplement faire une comparaison avec le secteur forestier. J'aurais pu choisir le secteur de la pêche ou des mines. Je voulais comparer l'apport économique.

On a parlé de la collaboration entre le gouvernement et le MDN en vue de maintenir, de promouvoir et d'améliorer la base. Pouvez-vous élaborer sur cette question? Aimeriez-vous augmenter votre participation? Avez-vous l'impression que votre gouvernement a été consulté? La province est-elle toujours mise au courant de ce qui se passe?

**M. Smith:** Sénateur, si vous m'aviez posé la question voilà un an, ma réponse aurait été différente.

Notre relation avec le Bureau de gestion de Goose Bay s'est beaucoup améliorée au cours de cette dernière année. Nous avons des deux côtés fait beaucoup d'efforts pour nous tenir mutuellement informés de ce qui se passe. Cela étant dit, nous reconnaissons sans difficulté que la base relève entièrement du fédéral. Le ministère de la Défense nationale assume la responsabilité globale. Il prend les décisions.

Certes, les choses ont progressé, mais il reste encore matière à amélioration. Nous sommes désireux de travailler plus étroitement, de coopérer avec nos collègues du Bureau de gestion de Goose Bay, de la 5<sup>e</sup> Escadre, de la 1<sup>re</sup> Division aérienne du Canada et, il va sans dire, du ministère de la Défense nationale.

Selon nous, toute la communauté, y compris le conseil municipal, le syndicat et, bien entendu, la chambre de commerce, doivent prendre une part active dans le processus de consultation sur l'avenir de Goose Bay. Nous entendons



We feel that GBO is making best efforts at the moment, but there is room for improvement on all sides.

**Senator Rompkey:** When you were asked whether Goose Bay could survive without the military, you essentially said no. However, you talked about a different partnership.

We have been searching for an alternative. Let us assume that the current arrangement is not necessarily the only possible one. What would you see as an alternative arrangement for operating Goose Bay that would include some participation by the military?

**Mr. Smith:** As I said in our presentation, the NFTC model appears to be a good one. It has been quite successful in Western Canada. It has enhanced training opportunities for the Canadian military, as well as providing good opportunities for our military allies to train with us. It is a successful example of public-private partnering, where Bombardier is an effective partner in the process, providing equipment, support and marketing expertise that allows the program to grow and expand.

We feel that that would be a good model, whether we actually link directly to the NFTC program or modify it to work in Labrador specifically.

**Mr. Woodward:** It is important to note that the NFTC program was developed because our Air Force was shrinking and they were looking for the critical mass that would allow our pilots to continue to train to the level of proficiency needed to fly F-18s. Bombardier came up with a proposal to train foreign as well as Canadian pilots. Most recently, the Czech Republic has signed on to do its flight training in Western Canada.

To a certain degree, that is a competing interest for Goose Bay, as is Cold Lake. When we first saw the foreign militaries coming to Canada in the early 1980s, they did all of their flying in Goose Bay.

Gradually, as our own military was pulling out of Germany and looking to liaise with the NATO countries, they started to invite them to Red Flag, which is an exercise they hold every year in Cold Lake.

In the early years, we saw many German airplanes going to Cold Lake, but they did not impact on the flying in Goose Bay. The airplanes would land in Goose Bay and then go on to Cold Lake. In recent years, as the resources of NATO countries have been drying up, the same airplanes have now stopped flying to Goose Bay and go to Cold Lake. The Dutch Air Force, for instance, would have come to Goose Bay for a period of two to three weeks this spring, and they have now gone to Cold Lake for six weeks. They are not flying in Goose Bay again until the beginning of July.

poursuivre sur notre lancée. Le BGGB fait beaucoup actuellement, mais il y a encore place à l'amélioration de toutes parts.

**Le sénateur Rompkey:** Quand on vous a demandé si Goose Bay pouvait survivre sans la présence militaire, vous avez répondu par la négative. Vous avez cependant parlé d'un type différent de partenariat.

Nous avons cherché des avenues de rechange. Admettons que le mode actuel ne soit pas le seul possible. Existe-t-il à votre avis un autre mode d'exploitation qui permettrait une certaine participation militaire à Goose Bay?

**M. Smith:** Comme je l'ai souligné dans mon allocution, j'aime beaucoup le modèle du NFTC. Il a donné d'assez bons résultats dans l'Ouest. Il a permis d'améliorer les possibilités d'instruction pour les Forces canadiennes et d'offrir à nos alliés des installations d'instruction de qualité. C'est un bel exemple de partenariat entre le public et le privé. Bombardier fournit le matériel, le soutien et les compétences en marketing, des ingrédients essentiels à la croissance et à l'expansion du programme.

Nous pensons que ce modèle serait excellent pour nous, que le lien soit direct avec le programme NFTC ou qu'on l'adapte aux conditions particulières du Labrador.

**M. Woodward:** Il faut souligner que le programme NFTC a été conçu parce que notre Force aérienne subissait des réductions et qu'il devenait nécessaire d'atteindre une masse critique qui permettrait à nos pilotes de poursuivre leur entraînement et atteindre les compétences exigées pour le pilotage de F-18. Bombardier a proposé de former des pilotes étrangers et canadiens. Tout dernièrement, la République tchèque a signé un accord pour que ses pilotes viennent s'entraîner dans l'ouest du Canada.

Dans une certaine mesure, ce sont des compétiteurs de Goose Bay, tout comme Cold Lake. À leur arrivée ici, au début des années 80, les forces étrangères s'entraînaient au vol exclusivement à Goose Bay.

Peu à peu, parallèlement à leur retrait d'Allemagne, nos militaires ont cherché à établir des liens avec les pays de l'OTAN et les ont invités au Red Flag, un exercice annuel qui a lieu à Cold Lake.

Au début, même si beaucoup d'aéronefs allemands allaient à Cold Lake, il n'y avait pas de conséquences pour les exercices de vol à Goose Bay. Les aéronefs atterraient à Goose Bay, puis poursuivaient jusqu'à Cold Lake. Ces dernières années, à mesure que les ressources des pays de l'OTAN fondaient, les mêmes aéronefs ont cessé de venir à Goose Bay avant d'aller à Cold Lake. La Force aérienne royale néerlandaise, notamment, est venue à Goose Bay pour deux ou trois semaines ce printemps, puis les aéronefs sont partis pour Cold Lake pour six semaines. Ils ne reviendront pas à Goose Bay avant le début de juillet.

Suddenly, we are at the point where the Cold Lake initiative, which was originally no threat to Goose Bay, is now sharing the same clients. The economic stimulus that Goose Bay enjoyed has now moved to Cold Lake. They have laid everyone off for six weeks until they return.

That is happening with the Germans as well. Typically, the Germans would fly 24 airplanes throughout the season. This year, they are only flying 12 because they have relocated 12 airplanes to Cold Lake.

If Goose Bay did not exist, I am not sure whether the Canadian Forces would have an opportunity to invite them to go to Cold Lake, and whether they would go. I do know that currently, Cold Lake is draining away what was traditionally an activity in Goose Bay. That would be a conflict for GBO, because DND is looking for people to fly in Cold Lake to provide the critical mass to make their air force proficient, but GBO is trying to promote flying in Goose Bay.

**Senator Kinsella:** Is there a campus of Memorial University in Goose Bay?

**Mr. Woodward:** There is. It is called the Centre of Northern Studies.

**Senator Kinsella:** Has the province explored aeronautics or sciences that are related to air transportation as an area for technical training and development in the Goose Bay area?

**Mr. Woodward:** The extent of the university's involvement is environmental mitigation. There is approximately \$2 million a year, most of it funded by the allies, to do environmental studies and various wildlife and water studies in Labrador. They would typically contract out with university professors and scholars.

**Senator Kinsella:** What about a community college or technical training? Is there such a campus?

**Mr. Woodward:** There is a campus there. It would primarily support heavy equipment training for people who are working on the airfield and things of that nature. They do some electronics training for radar operators. Not only the Goose Bay military, but also the North Warning System uses that.

**Senator Kinsella:** As I understood the testimony of some of the witnesses this morning, what we have there is \$1 billion worth of assets. With that kind of an investment, in almost any sphere of activity, the shareholders would want to see the managers being creative, innovative and forward-looking in achieving the maximum return on that capital.

Is the Goose Bay marketing strategy as creative and assertive as it should be? I suspect there are questions about the marketing of that facility. Is there a problem with the management model

Voici donc que cette activité de Cold Lake, a priori inoffensive pour Goose Bay, détourne la clientèle. L'apport économique dont Goose Bay profitait auparavant s'est déplacé vers Cold Lake. Tout le personnel a été mis à pied pour une période de six semaines, jusqu'au retour des Néerlandais.

La même chose se produit avec les Allemands. Normalement, 24 de leurs appareils devraient voler sur Goose Bay durant la saison. Cette année, ils seront douze seulement; les 12 autres ont été délogés vers Cold Lake.

Si la base de Goose Bay n'existait pas, je ne sais pas si les Forces canadiennes pourraient inviter ces étrangers à venir à Cold Lake, et s'ils y viendraient. Ce que je sais, c'est que Cold Lake draine toute l'activité qui profitait jadis à Goose Bay. Cela met le BGGB dans une situation délicate puisque le MDN cherche des personnes intéressées à voler à Cold Lake, pour constituer la masse critique nécessaire à l'acquisition de compétences de sa force aérienne, alors que le BGGB tente de faire la promotion de l'entraînement au vol à Goose Bay.

**Le sénateur Kinsella:** La Memorial University a-t-elle un campus à Goose Bay?

**M. Woodward:** Oui, le Centre of Northern Studies.

**Le sénateur Kinsella:** La province a-t-elle envisagé de développer la formation et le perfectionnement techniques dans les domaines de l'aéronautique et des sciences liées au transport aérien dans la région de Goose Bay?

**M. Woodward:** Le campus universitaire s'intéresse exclusivement à l'atténuation des retombées environnementales. Des investissements de l'ordre de 2 millions de dollars, dont la grande partie vient des alliés, sont consacrés à des études sur l'environnement et sur la faune et les ressources hydriques du Labrador. Dans la plupart des cas, les travaux sont confiés par contrat à des professeurs d'université et des chercheurs.

**Le sénateur Kinsella:** Existe-t-il alors un collège communautaire ou un institut de formation technique? Trouve-t-on un campus de ce genre?

**M. Woodward:** Oui, il y en a un. Il se spécialise dans la formation technique sur équipement lourd des terrains d'aviation et dans d'autres domaines liés. Il offre aussi de la formation en électronique à l'intention des opérateurs radar. Outre les militaires de Goose Bay, les employés de Système d'alerte du Nord les utilisent aussi.

**Le sénateur Kinsella:** Si j'ai bien compris les propos de certains témoins ce matin, l'actif a une valeur de 1 milliard de dollars. Avec un tel capital, peu importe le domaine d'activités, les intéressés attendent certainement des administrateurs qu'ils se montrent créatifs, novateurs et visionnaires pour optimiser le rendement des investissements.

La stratégie de marketing de Goose Bay est-elle assez créative, assez dynamique? Je soupçonne des failles dans le marketing. Qu'en est-il du modèle de gestion et de marketing? Seriez-vous en



and the marketing? Would you be supportive of some kind of new federal-provincial working group or task force on marketing Goose Bay?

**Mr. Smith:** The short answer to that, senator, is yes indeed, we would be supportive of such a working group.

**Senator Kinsella:** Would you be open, as the provincial partner, to convergence of the various economic development initiatives that are occurring in Newfoundland and Labrador, everything from the production of crude to the exciting things that are being done at the university in cutting-edge research? Thus, we might get out of this one-customer mindset and explore much more research on new kinds of military applications in the first quarter of this millennium.

There seems to be a significant amount of looking backward. Apart from a few comments about laser-guided weaponry ordinances this morning, we have not heard about what is happening in terms of both military and civilian applications.

I should like to hear what we should be doing at both levels of government, and not leave it to one ministry to try to come up with maximum usage of a \$1-billion infrastructure.

**Mr. Woodward:** Other things have been happening in Goose Bay that were not mentioned today. I know there have been expressions of interest in developing UAVs, or unmanned aerial vehicles, that do not carry missiles or explosives, but are used for espionage and to carry chaff into war arenas.

There are competing interests. DND would be the first to admit that they would rather Goose Bay were somewhere else. They tend to have a tremendous problem getting their own people to go to Goose Bay. I believe that has a lot to do with the fact that it is an air force base with no airplanes. Why would anyone who is a career-mover in the air force want to go to Goose Bay? Guys who fly F-18s complain about being tied to a desk. They certainly would not want to go to Goose Bay for four years, because there is no opportunity whatsoever to fly a plane.

However, initiatives are being considered. The UAV would be one, because it would allow you to fly for long distances over areas with no population. There are lots of opportunities out there for training people, for developing new skill sets through universities and colleges, of which we are currently not taking advantage.

We have a tremendous facility. There are hangars in Goose Bay that can house DC-10s.

There are no other hangars in Eastern Canada that accommodate a DC-10. Those are the kinds of facilities we have. It is my hometown and I think it is a wonderful place, but unfortunately, not everyone thinks that. Many Newfoundlanders come to Goose Bay and want to extend their postings. To be honest with you, the last four German colonels who came to Goose Bay have all asked for extensions. The last one posted there was the only one not granted an extension. His biggest beef was that he only spent three years at Goose Bay rather than the five years that he wanted.

faveur de la création d'un groupe de travail fédéral-provincial chargé d'étudier la stratégie de marketing de Goose Bay?

**M. Smith:** Je répondrai brièvement, monsieur, que nous aimerions en effet qu'un tel groupe soit formé.

**Le sénateur Kinsella:** À titre de partenaire provincial, seriez-vous ouvert à ce qu'on favorise la convergence d'initiatives de développement économique de diverses origines dans la province, de la production de pétrole brut jusqu'aux travaux de recherche fascinants de l'université dans les domaines de pointe? On pourrait ainsi briser le carcan du client unique et explorer des avenues de recherche sur les applications militaires novatrices durant le premier quart du nouveau millénaire.

Il me semble qu'on se plaint beaucoup dans des analyses passéistes. Outre quelques remarques sur des ordonnances relatives à des armes à guidage laser ce matin, rien n'a été dit sur des projets concernant les applications militaires et civiles.

J'aimerais que vous nous parliez des mesures attendues des deux échelons de gouvernement, plutôt que des moyens que devrait mettre en place un ministère unique pour rentabiliser de façon optimale une infrastructure qui vaut 1 milliard de dollars.

**M. Woodward:** Il se passe à Goose Bay des choses dont on n'a pas parlé aujourd'hui. Je sais qu'on a évoqué l'intérêt certain suscité par la mise au point de véhicules aériens sans pilote, qui ne transporteraient ni missile ni explosif, et qu'on utilise pour l'espionnage et le transport de paillettes en zone de guerre.

Il y a rivalité d'intérêt. Le MDN sera le premier à admettre qu'il aimerait mieux que Goose Bay soit ailleurs. Il a beaucoup de difficulté à envoyer du personnel à Goose Bay. À mon avis, cette réticence est due en grande partie au fait que cette force aérienne se retrouve sans aéronefs. Comment intéresser quelqu'un qui veut avoir une carrière intéressante dans le domaine de l'aviation à aller à Goose Bay? Les pilotes de F-18 n'aiment pas beaucoup être confinés à un bureau. Comment allez-vous les convaincre d'aller à Goose Bay pour quatre ans, avec la promesse qu'ils n'auront aucune chance de piloter un avion?

Cependant, des projets sont à l'étude. L'un concerne les véhicules aériens sans pilote, qui peuvent voler sur de longues distances dans les zones non peuplées. Ce domaine offre beaucoup de possibilités de formation, de création de programmes universitaires et collégiaux de perfectionnement des compétences, dont nous ne profitons pas pour l'instant.

Nous disposons d'un lieu exceptionnel. Des hangars de la base de Goose Bay peuvent loger des DC-10.

Il n'existe pas d'autres hangars pour DC-10 dans l'est du Canada. C'est pour vous dire la qualité de nos installations. C'est là où je suis né et c'est pour moi un endroit merveilleux, mais ce n'est malheureusement pas l'avis de tous. Beaucoup de Terre-Neuviens affectés à Goose Bay demandent une prolongation. En vérité, les quatre derniers colonels allemands affectés à Goose Bay ont demandé une prolongation. Seulement le dernier ne l'a pas obtenue. Son seul problème a été de passer trois ans à Goose Bay, alors qu'il devait y rester pendant cinq ans.

**Senator Kinsella:** Have there been any satellite launches from Goose Bay?

**Mr. Woodward:** The only place that I know of where they are launching satellites is the Churchill area. That is not to say that Goose Bay would not be an ideal place. The weather in Goose Bay is one of its most attractive aspects, given the fact that we are actually 100 miles from the ocean.

**Senator Stratton:** I should like to return to your opening statement, Mr. Smith. They closed down the base at Portage La Prairie years ago. The Canadian Headquarters of the RCAF were at the Winnipeg International Airport until a couple of years ago, when they moved the Commander of Air Command and Chief of Air Staff to DND HQ in Ottawa. Most of the commanding generals end up retiring in Winnipeg because of its history; once you get them to Winnipeg, you cannot get them to leave.

They closed CFBs in Manitoba at Portage la Prairie and Gimli; and Germany moved out of CFB Shiloh, so they moved the Princess Patricia Canadian Light Infantry Unit there. I would imagine that similar closures and moves have occurred in Newfoundland and Labrador?

**Mr. Smith:** Yes and no. In fact we have never had a strong Canadian military presence in the province. There used to be a fair presence at Goose Bay quite some years ago. The military presence in our province has been mainly foreign military. Most notably, the Americans are at Ernest Harmon Air Force Base in Stephenville, Newfoundland; we have the Naval Air Station, Argentia, on the south coast of the island; and, of course, we have Goose Bay. As you are aware, the Americans have left. We are aware of and sympathetic to the fact that the Canadian military has its own budgetary problems and is looking to rationalize its base structure wherever and however it can. They are trying to do their best with the limited resources available.

Our experience is similar. All militaries in the western world are paring down and rationalizing. The inevitable consequence for communities that had bases is a downturn.

**Senator Stratton:** The exception, in my experience, was the closure of the Portage la Prairie base, which was a fairly significant training base for the air force. They closed it and it went private. They were able to diversify quite successfully. Have you looked at that reality coming down the track? Have you had the opportunity to look at success stories that have occurred across the country after bases closed? Have you seen examples of the entrepreneurial spirit of local residents who have turned those bases into success stories? Are you looking at that potential, or should you look at that potential?

**Mr. Smith:** It is fair to say that we should be looking at it. I am not aware of any work that has gone on in that respect, no.

**Le sénateur Kinsella:** Y a-t-il eu des lancements de satellites à partir de Goose Bay?

**M. Woodward:** À ma connaissance, la seule base de lancement de satellites se trouve dans la région de Churchill. Ce qui n'enlève rien au fait que Goose Bay soit l'endroit idéal pour ce genre d'activité. Le temps qu'il fait à Goose Bay représente l'un de ses principaux atouts, étant donné que nous sommes à 100 milles seulement de l'océan.

**Le sénateur Stratton:** J'aimerais revenir sur votre introduction, monsieur Smith. On a fermé la base de Portage La Prairie depuis longtemps. Le quartier général de l'ARC se trouvait à l'Aéroport international de Winnipeg jusqu'à voilà deux ou trois ans, après quoi le commandant du Commandement aérien et le chef d'état-major de la Force aérienne sont déménagés à l'administration centrale du MDN à Ottawa. La plupart des généraux commandants se retirent à Winnipeg en raison de son histoire. Une fois qu'ils y sont, il n'est plus possible de les faire partir de Winnipeg.

On a fermé les BFC de Portage la Prairie et de Gimli; l'Allemagne s'étant retirée de la BFC de Shiloh, on y a déménagé l'Unité Princess Patricia Canadian Light Infantry. Je présume que Terre-Neuve et le Labrador ont subi le même genre de fermetures et de déménagements?

**M. Smith:** Oui et non. En fait, la présence des militaires canadiens n'a jamais été très forte dans la province. Ils étaient assez nombreux à Goose Bay voilà longtemps. Notre province a accueilli surtout des militaires étrangers. Les groupes les plus importants sont les Américains à la base aérienne Ernest Harmon de Stephenville; la base aéronavale d'Argentia se trouve sur la côte sud-est de l'île et, bien entendu, il y a Goose Bay. Vous le savez sûrement, les Américains sont partis. Nous savons que les Forces canadiennes ont leurs propres difficultés financières, et nous y sommes sensibles. Nous savons qu'elles essaient de rationaliser la structure des bases par tous les moyens. Elles veulent faire de leur mieux avec les ressources à leur disposition.

Nous avons les mêmes problèmes. Toutes les forces militaires occidentales doivent composer avec des budgets réduits et la nécessité de rationaliser. Pour les communautés où se trouvent des bases, ce phénomène se traduit nécessairement par des déconvenues.

**Le sénateur Stratton:** Sauf, à ma connaissance, la fermeture de la base de Portage la Prairie, un centre pourtant relativement important d'entraînement de la force aérienne. Après la fermeture, la base est passée à des intérêts privés. Les responsables sont parvenus à diversifier les activités avec un certain succès. Avez-vous réfléchi à cette avenue? Avez-vous eu l'occasion d'étudier les divers exemples d'initiatives entreprises avec succès après la fermeture de bases? Avez-vous examiné des exemples où l'entrepreneuriat de la population d'une région a mené à des réussites? Avez-vous examiné ce genre de possibilités ou serait-il pertinent que vous le fassiez?

**M. Smith:** Vous avez raison de nous suggérer de considérer ces avenues. Je n'ai pas entendu parler d'études de ce genre, non.



**Mr. Woodward:** It is important to note that while you might think of Goose Bay as supporting only low-level flying training for other NATO countries — and DND will say that — you must also recognize that the search and rescue helicopters at Goose Bay are also in a training mode. The people who fly those helicopters actually come to Goose Bay fairly green, in most cases, and receive their training there.

The cost of uniformed people at Goose Bay is shared with the allies, and those people are also receiving training, in some cases. Some of them are not even at Goose Bay but, rather, they are being posted to short-term assignments in places such as Bosnia and Afghanistan. That happens regularly. The official comment on what DND gets out of Goose Bay may be, “absolutely nothing.” However, I can assure you that it would be difficult to replace the helicopter training that goes on in Goose Bay. I do not think they could even replace it at Cold Lake, Alberta, given the terrain, the severity of winter and all of the activities that are occurring there. That currently runs at about \$7 million.

**Senator Banks:** What happened to Argentia? When the Americans were there, it was a huge naval station. What is it now?

**Mr. Woodward:** Nothing. They spent the last 10 years cleaning it up.

**Senator Banks:** Nothing happens there?

**Mr. Woodward:** Inco is planning to build a smelter on the site.

**Senator Banks:** The base has been empty and useless?

**Mr. Woodward:** There was a clean-up of the base. Most of the buildings have been razed. At Argentia, nothing is happening except for the development of an industrial park.

**Senator Banks:** If I fly into Goose Bay, how do I then get to Voisey's Bay?

**Mr. Woodward:** Take a Twin Otter and fly north for 192 miles. If you are thinking that Voisey's Bay may replace some of the military activity, keep in mind that all of the activity at Voisey's Bay only employs 200 people, with an additional 200 people on their two weeks off, for a total of 400 people. All of the movement of goods in and out would be done either by air, for the smaller, support items, or by boat. Most of it would totally bypass Goose Bay.

**Senator Banks:** Despite what we heard this morning, the impact on Goose Bay, as an airport facility for the Voisey's Bay development, will be minimal. Is that correct?

**Mr. Woodward:** I should not say that the impact would be minimal. It could amount to as much as one Dash 8 per day, whereas we currently have the equivalent of seven or eight Dash 8s per day, plus 10 or 12 Twin Otters flying in and out.

**M. Woodward:** Il faut souligner que, contrairement à ce qu'on peut penser, Goose Bay n'est pas seulement un centre d'entraînement au vol à basse altitude pour des pays de l'OTAN — ce que le MDN vous confirmera. On y fait entraîner aussi des pilotes d'hélicoptère de recherche et sauvetage. À vrai dire, quand ils arrivent à Goose Bay, les pilotes d'hélicoptère sont relativement débutants et, la plupart du temps, c'est là qu'ils sont formés.

Les alliés partagent le coût de l'affectation de membres en uniforme à Goose Bay. Certains d'entre eux reçoivent aussi de la formation. Certains ne restent même pas à Goose Bay, mais sont plutôt affectés à court terme dans des régions comme la Bosnie ou l'Afghanistan. C'est très courant. Officiellement, le MDN peut prétendre ne retirer «absolument rien» de Goose Bay. Je peux toutefois vous assurer qu'il lui serait très difficile de donner ailleurs l'instruction au pilotage d'hélicoptère. Je ne pense même pas qu'elle pourrait se dérouler à Cold Lake, en Alberta, parce que le terrain, la rigueur des hivers et le feu roulant des activités ne s'y prêteraient pas. Actuellement, on parle de 7 millions de dollars environ.

**Le sénateur Banks:** Qu'est-il advenu d'Argentia? Quand les Américains y étaient, cette station aéronavale était énorme. À quoi sert-elle maintenant?

**M. Woodward:** À rien. On a passé les dix dernières années à la nettoyer.

**Le sénateur Banks:** Il ne s'y passe rien?

**M. Woodward:** Inco a des plans d'y construire une fonderie.

**Le sénateur Banks:** La base est vide et inutilisée?

**M. Woodward:** On a nettoyé la base. La plupart des bâtiments ont été rasés. Rien ne se passe à Argentia, si ce n'est l'aménagement d'un parc industriel.

**Le sénateur Banks:** Si je prends l'avion jusqu'à Goose Bay, comment puis-je me rendre à Voisey's Bay ensuite?

**M. Woodward:** Vous prenez un Twin Otter et vous montez vers le nord, pendant 192 miles. Si vous pensez à un transfert de certaines activités militaires à Voisey's Bay, vous devrez considérer que, en tout et pour tout, 200 personnes y travaillent, tous secteurs confondus, auxquelles s'ajoutent 200 personnes pendant leur congé de 2 semaines. Un total de 400 personnes en tout. Le transport des marchandises de petit volume et accessoires se fait par avion, aller et retour, et par bateau pour le restant. Pour la plupart, les marchandises ne passent pas par Goose Bay.

**Le sénateur Banks:** Malgré les propos entendus ce matin, le développement de Voisey's Bay aurait des retombées négligeables pour Goose Bay, à titre d'aéroport de service. Est-ce exact?

**M. Woodward:** Je ne dirais pas que les retombées seront minimales. On pourrait probablement parler d'un Dash 8 par jour, alors qu'il en atterrit 7 ou 8 par jour actuellement, en plus des 10 ou 12 Twin Otter qui atterrissent ou qui décollent.

It could be considerably more during construction years because of the level of activity. Once we go into production level, the crew changes and the cargo in and out of Voisey's Bay could be carried by one Dash 8 per day.

**Senator Banks:** Following on Senator Stratton's question, we heard earlier that 70 per cent of the air traffic at Goose Bay is civilian.

**Mr. Woodward:** Yes, that is correct.

**Senator Banks:** It is not military.

**Mr. Woodward:** That is correct.

**Senator Banks:** Does that include foreigners in training there?

**Mr. Woodward:** That is correct. You have to understand the nature of the base. Fourteen small airstrips run along the coast. Senator Rompkey was fortunate enough to know about these first-hand because he was a member when they were built. Until that time, we were running floatplanes only.

Each day, we have seven Twin Otters that leave upwards of twice a day. If you multiply 14 landings and takeoffs of Twin Otters by 365 days per year, you will soon find out that Twin Otter traffic equals the 5,000 to 6,000 sorties of military traffic, if you measure a Twin Otter as being the same as a Tornado taking off and leaving.

To say that civilian activity equals military activity, there is no question. The only dilemma is that you are only counting that as being a takeoff and landing. A Twin Otter only needs a 2,000-foot gravel strip. We do not need 11,500 feet of paved runway that is 250 feet wide to land a Twin Otter.

**Senator Banks:** However, as we found out on September 11, it was handy to have it there.

**Mr. Woodward:** Yes, it was. I can assure you that, without Goose Bay it would be difficult for much of the trans-Atlantic traffic to go.

**Senator Banks:** What I am leading to is we have heard a lot about what a useful thing Goose Bay's physical infrastructure is as far as air traffic is concerned, how important it is, what a boon it is and what a huge potential it has for development.

For the sake of the argument, I will assume that if the Canadian military had access to the same level of facilities that they have there now, and could keep 93 personnel there so that the Italian officers could speak to a military officer, they would be happy to pay rent of, let us say, \$10 million or \$12 million a year rather than paying \$20 million a year in upkeep.

There are many airports across the country, Portage la Prairie is one, that are good examples of communities going to the federal government and asking to take it over. They can do better, they

Le trafic serait sûrement beaucoup plus important pendant les années de construction, en raison du niveau d'activité. À l'étape de la production, les équipes de remplacement et le transport aller-retour des marchandises serait assuré par un Dash 8 chaque jour.

**Le sénateur Banks:** Pour faire suite à la question du sénateur Stratton, nous avons appris plus tôt que 70 p. 100 des aéronefs qui transitent par Goose Bay sont de la flotte civile.

**M. Woodward:** C'est exact.

**Le sénateur Banks:** Ce ne sont pas des avions militaires.

**M. Woodward:** C'est exact.

**Le sénateur Banks:** Cela comprend-il les étrangers qui suivent un entraînement ici?

**M. Woodward:** Oui. Il faut comprendre la nature de la base. Elle comporte quatorze petites bandes d'atterrissage le long de la côte. Le sénateur Rompkey a eu le plaisir de les voir construire parce qu'il était membre à ce moment-là. Avant, il fallait y aller en hydravion à flotteurs.

Sept Twin Otter décollent deux fois par jour. Si on multiplie 14 atterrissages et décollages de Twin Otter par 365 jours, on se rend compte que le trafic des Twin Otter équivaut à celui des aéronefs militaires, soit entre 5 000 et 6 000 sorties chaque année — si on considère que les atterrissages et les décollages sont les mêmes pour un Twin Otter et un Tornado.

Il ne fait donc aucun doute que le trafic civil équivaut au trafic militaire. Seulement, il y a un dilemme parce qu'on compte uniquement les décollages et les atterrissages. Un Twin Otter atterrit facilement sur une bande de gravier de 2 000 pieds. Nul besoin d'une piste pavée de 11 500 pieds de 250 pieds de largeur pour poser un Twin Otter au sol.

**Le sénateur Banks:** Cela dit, ces installations se sont avérées très pratiques le 11 septembre.

**M. Woodward:** Oui, en effet. Je peux vous affirmer que, sans Goose Bay, le trafic transatlantique serait très difficile.

**Le sénateur Banks:** Là où je veux en venir, au fait, c'est qu'on a beaucoup parlé de l'utilité de l'infrastructure matérielle de Goose Bay pour le trafic aérien, de son importance, des avantages qu'elle procure et du potentiel énorme de développement.

Aux fins de la discussion, supposons que les Forces canadiennes continuent d'avoir accès au même niveau d'installations que maintenant et qu'elles gardent en place 93 militaires — pour que les officiers italiens puissent parler à d'autres officiers militaires —, elles seraient sûrement heureuses de payer un loyer de 10 ou 12 millions de dollars par année plutôt que les 20 millions par année que leur coûte actuellement l'entretien de la base.

Au Canada, dans beaucoup d'endroits où se trouve un aéroport, dont Portage la Prairie, la communauté a demandé au gouvernement de lui en transférer la responsabilité. Ces



are on the ground and they can sell it better, and they will because it is not the federal government's main concern. Is there anything like that in the offing?

**Mr. Woodward:** There is an issue around that. If you look at the 90 people in uniform in Goose Bay, you will see that DND follows a certain protocol. They have their own chaplains and base exchanges. When you call something "5 Wing Goose Bay," and say it is a base and put a colonel in charge, he is looking at a certain number of people who will report to him because that is the way the military works.

**Senator Banks:** They would be just as happy to pay you rent the same way as the airlines.

**Mr. Woodward:** There would be a significant savings if you took that protocol structure out and went a different way. The only dilemma is that, when it comes to fighter pilots talking to each other, you do not train anybody at the Memorial University to talk to a fighter pilot from the German Air Force.

**Senator Banks:** You misunderstood me. I am talking about maintaining the same military complement, performing the same functions, in the same buildings, at the same time.

**Mr. Woodward:** There are allies that claim we could easily get by with less people on the base than the 90 that are currently there, and subsequently there would be savings.

**Senator Banks:** I am talking about leaving the 90 there. I am not talking about changing anything, except who runs the place.

If you found out that the military would be just as happy as a tenant as they are a proprietor, would it not make economic sense for the Province of Newfoundland and Labrador to introduce an initiative to take the base over, make it profitable, and continue to have the exact same military presence, but as tenants rather than landlords?

**The Chairman:** I do not think the witnesses are authorized to do a deal today on behalf of the Government of Newfoundland and Labrador.

**Senator Banks:** I was hypothesising.

**The Chairman:** Let us see what they have to say.

**Mr. Woodward:** Senator Banks you are making some people in the room smile from ear to ear.

**Mr. Smith:** You are also making others nervous.

**Senator Banks:** I know this is not a good analogy, but if you want to attract people to a resort, you must build the infrastructure first. If we need more places for people to live, we must have them there first. It is hard to attract people when you tell them it will cost them \$150 million to build a decent barracks, as opposed to the government renting out the facilities that are there. I hope that will be taken into account when the question of the continued operation of the place is raised.

communautés savent qu'elles peuvent faire mieux, parce qu'elles sont sur place et qu'elles ont plus d'intérêt à vendre les services. C'est d'ailleurs ce qu'elles font parce que ce n'est plus du ressort du gouvernement fédéral. Y a-t-il une initiative du genre qui mijote chez vous?

**M. Woodward:** Oui, quelque chose mijote. Si vous observez les 90 membres en uniforme à Goose Bay, vous découvrirez que le MDN applique un certain protocole. Ces membres ont leur propre aumônier et leur économat. Quand vous affectez un colonel à une organisation que vous appelez la «5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay», il s'attend à ce qu'un certain nombre de personnes lui rendent des comptes. C'est la façon de faire dans le monde militaire.

**Le sénateur Banks:** Ils seraient tout aussi heureux de vous payer un loyer que les transporteurs aériens.

**M. Woodward:** On réaliserait des économies substantielles si on abolissait le protocole pour faire les choses autrement. Le seul problème est le suivant: aux yeux des pilotes de chasse, il n'est pas possible de former quelqu'un de la Memorial University qui puisse dialoguer avec un pilote de chasse de la Force aérienne allemande.

**Le sénateur Banks:** Vous m'avez mal compris. Je parle de conserver le même effectif militaire, d'assurer les mêmes fonctions, dans les mêmes bâtiments, durant les mêmes périodes.

**M. Woodward:** Des alliés prétendent qu'on pourrait faire la même chose avec moins d'employés sur la base que les 90 actuels, pour faire des économies.

**Le sénateur Banks:** Je parle de laisser 90 personnes en place. Je ne parle pas de changer quoi que ce soit, sauf la direction.

Si les Forces tirent tout aussi bien leur épingle du jeu en étant locataires, ne serait-il pas économiquement raisonnable que la province de Terre-Neuve et du Labrador planifie d'acquérir la base, pour la rentabiliser et y maintenir la même présence militaire?

**Le président:** Je ne crois pas que les témoins soient autorisés à conclure un marché au nom du gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador.

**Le sénateur Banks:** Je faisais des hypothèses.

**Le président:** Laissons-les dire ce qu'ils ont à dire.

**M. Woodward:** Sénateur Banks, vous avez fait sourire de toutes leurs dents des membres de l'auditoire.

**M. Smith:** Mais vous en avez rendu d'autres très nerveux.

**Le sénateur Banks:** Je sais que l'analogie est boiteuse mais, pour attirer des gens dans un centre de vacances, il faut tout d'abord bâtir l'infrastructure. S'il faut loger plus de personnes, il faut trouver ces logements. Il est difficile d'attirer les clients si vous leur dites qu'ils devront dépenser 150 millions de dollars pour bâtir des casernes décentes, ce qui n'est pas le cas si le gouvernement y loue des installations. J'espère qu'on tiendra compte de cela quand on discutera de la poursuite des opérations.

**Mr. Woodward:** The fundamental problem with Goose Bay is that we are only using one-third of its capacity. We have a billion dollar structure that can easily handle 18,000 sorties a year.

**Senator Banks:** Could you not market it better than the DND?

**Mr. Woodward:** There would be fewer conflicts with Cold Lake and places of that nature. We would not care what happened in Cold Lake, we would be out marketing Goose Bay and saying, "We are prepared to do whatever you want in Goose Bay."

**Senator Bolduc:** Senator Banks, do you want to privatize the military establishment?

**Senator Banks:** No.

**Senator Bolduc:** It is a military base. That is the first criteria.

**Senator Banks:** However, 70 per cent of its air traffic is civilian, and, as we have heard today, there are other things growing up around it that are not military. There are all kinds of private operations around it.

**Senator Forrestall:** I want to ask some questions about the caribou herd. Labrador's total population is approximately equal to the crowd at a Blue Jays game, half the population of Kanata. I want you to say something that forcefully tells me that that is important. This government has, for its own reasons and purposes, and finances has been one of them, procrastinated to the point where the people will simply fold up and die.

I do not think the Province of Newfoundland and Labrador wishes to buy a billion dollar asset. They might rent it for a couple of years with no strings attached and try to market it. I am concerned about the people in Happy Valley — Goose Bay because they must wake up in the morning or go to bed at night worrying whether they will be there in five years.

**Mr. Woodward:** It is a very unnerving time. Everybody in Goose Bay knows there is a chance that the Dutch may leave, and they know that the other allies do not want to spend more money than they are already spending, so they may be faced with picking up the additional cost of the Dutch. This makes the 1350 people who depend on the base for their livelihoods very nervous.

Yes, we have a base that is worth \$1 billion. We paid one dollar for it. All of the enhancements done to it, with the exception of some environmental clean up, were paid for by foreign governments. We have 100,000 square kilometres of air space that no one else wants to use. Currently, we get 1,350 jobs from it. We put in approximately \$20 million to support it, and that comes from DND's budget. As a return from that, the people in Goose Bay pay \$23 million in taxes. I know Senator Banks will

**M. Woodward:** À Goose Bay, le problème fondamental est l'utilisation des installations au tiers de leurs capacités. Or, cette structure de 1 milliard de dollars pourrait facilement desservir 18 000 sorties par année.

**Le sénateur Banks:** Ne seriez-vous pas de meilleurs promoteurs que le MDN?

**M. Woodward:** Il y aurait moins de conflits avec Cold Lake et d'autres lieux de même nature. On ne se préoccuperait pas de ce qui se passe à Cold Lake. Nous serions seulement intéressés à faire la promotion de Goose Bay. Nous dirions à nos clients: «Nous sommes prêts à faire tout ce que vous voulez à Goose Bay.»

**Le sénateur Bolduc:** Sénateur Banks, voulez-vous qu'on privatise l'établissement militaire?

**Le sénateur Banks:** Non.

**Le sénateur Bolduc:** C'est une base militaire. C'est le premier critère.

**Le sénateur Banks:** Cependant, 70 p. 100 du trafic aérien est civil et, comme nous l'avons entendu aujourd'hui, d'autres activités y ont cours qui ne sont pas de nature militaire. Toutes sortes d'activités du privé y sont associées.

**Le sénateur Forrestall:** J'aimerais vous poser des questions sur la harde de caribous. La population totale du Labrador équivaut au nombre de spectateurs à un match des Blue Jays, soit la moitié de la population de Kanata. Je veux vous entendre dire que c'est une question de vie ou de mort. Le gouvernement, pour des raisons et des buts qui lui sont propres, et notamment pour des raisons financières, a tellement temporisé que bientôt, les gens devront plier bagage et partir.

Je ne crois pas que la province de Terre-Neuve et du Labrador soit prête à acquérir des actifs de 1 milliard de dollars. Peut-être louera-t-elle les installations pendant deux ou trois ans, sans être liée, pour tenter d'en faire la promotion. Le sort des habitants de Happy Valley — Goose Bay m'inquiète. Ces gens doivent sûrement se lever le matin ou aller au lit le soir en se demandant s'ils seront toujours là dans cinq ans.

**M. Woodward:** Ce sont des temps difficiles pour le moral. Tous les gens de Goose Bay savent que les Néerlandais risquent de partir, et que les autres alliés ne veulent pas dépenser plus d'argent qu'ils n'en dépensent actuellement, qu'ils écoperont de coûts additionnels après le départ des Hollandais. C'est pourquoi les 1 350 personnes qui tirent leur gagne-pain de la base sont très inquiètes.

Oui, notre base vaut 1 milliard de dollars. Nous avons payé 1 \$ pour l'acquérir. Toutes les améliorations, à l'exception de certaines opérations de dépollution, ont été payées par des gouvernements étrangers. Nous disposons d'un espace aérien de 100 000 kilomètres carrés que personne d'autre ne veut utiliser. Actuellement, la base génère 1 350 emplois. L'exploitation nous coûte 20 millions de dollars environ, qui proviennent du budget du MDN. En retour, les habitants de Goose Bay paient



tell me that everybody in Canada pays taxes, but \$23 million comes back from those people who pay taxes because they are gainfully employed.

**Senator Forrestall:** You are stating the obvious. Will you be privy to a review of the requests for proposal? Will you be able to have an input at that stage?

**Mr. Woodward:** No.

**Senator Forrestall:** Have you made contact, government-to-government about the importance of the unrest that is there?

**Mr. Woodward:** I think it happens daily. We thank this committee for allowing us to bring it to the forefront again. It is difficult to find a forum that wants to listen, because bases have been closed everywhere. There are very few bases in Canada where we put in \$20 million and another government put in \$75 million on top of it.

**Senator Forrestall:** I am concerned about our role in NATO. We have just closed the long runway at Shearwater. Happy Valley — Goose Bay is the last long runway in Eastern Canada. Is there another runway east of it?

**Mr. Woodward:** The runway in Gander is not bad, but nowhere else has 11,500 feet.

When the ILS went down in Goose Bay last year for a month, American Airlines, Northwest Airlines and United Airlines screamed their heads off because they no longer had an alternate runway. If Gander weather was flat, they no longer had an alternate. Senator Doody knows how often Gander weather is flat.

**Senator Forrestall:** Not very often.

**Mr. Woodward:** Fifty-six days every winter.

**Senator Forrestall:** If I can ask a final question about the herd because Senator Rompkey and others mounted a defence with respect to the herd and flying. What is the state of the herd? Has it grown in the last 10 years or has it shrunk? Has it been impaired by the presence of low-level flying?

**Mr. Rex Goudie, Assistant Deputy Minister of Labrador and Aboriginal Affairs, Government of Newfoundland and Labrador:** No, it is still very healthy. As you are aware, we have environmental monitoring that researches the effects on caribou. There is no indication that low-level flying has a negative impact on caribou. As was referenced this morning, the research project itself in using helicopters probably causes more negative damage to the caribou herd than the low-level flying program.

**Senator Banks:** What is the size of the herd now?

23 millions de dollars en impôt. Je sais, le sénateur Banks me rétorquera que tous les Canadiens paient des impôts, mais ces gens retournent 23 millions de dollars, parce qu'ils paient des impôts sur un travail rémunéré.

**Le sénateur Forrestall:** Vous ne nous apprenez rien de nouveau. Allez-vous participer à l'évaluation des demandes de proposition? Aurez-vous votre mot à dire à cette étape?

**M. Woodward:** Non.

**Le sénateur Forrestall:** Avez-vous établi des contacts, de gouvernement à gouvernement, pour parler de l'ampleur du malaise?

**M. Woodward:** Nous avons certainement des contacts quotidiens. Nous sommes reconnaissants au comité de nous permettre de ramener la question à l'avant-scène, une fois de plus. Il est difficile de trouver des gens qui veulent nous écouter parce que les bases ferment l'une après l'autre. Il en reste très peu au Canada qui reçoivent 20 millions de dollars d'un palier de gouvernement et 75 millions d'autres gouvernements.

**Le sénateur Forrestall:** Je m'interroge sur notre rôle au sein de l'OTAN. Nous venons tout juste de fermer la longue piste de Shearwater. Celle de Happy Valley — Goose Bay est la dernière longue piste ouverte dans l'est du pays. Y a-t-il une autre piste dans l'est?

**M. Woodward:** La piste de Gander n'est pas mal, mais aucune autre n'a une longueur de 11 500 pieds.

Quand l'équipe ILS est descendue à Goose Bay l'an dernier, pour un mois, American Airlines, Northwest Airlines et United Airlines n'ont pas cessé de s'époumoner parce qu'il n'y avait pas d'autre piste à leur disposition. Si le temps était mauvais à Gander, ils ne pouvaient atterrir nulle part ailleurs. Malheureusement, le sénateur Doody pourra vous le confirmer, le temps est très souvent mauvais à Gander.

**Le sénateur Forrestall:** Pas si souvent.

**M. Woodward:** Seulement cinquante-six jours par hiver.

**Le sénateur Forrestall:** Puis-je vous poser une dernière question au sujet de la harde? Je sais que le sénateur Rompkey et d'autres ont monté un dossier pour défendre la harde contre les activités aériennes. Dans quel état se trouve la harde de caribous? Sont-ils plus ou moins nombreux que voilà dix ans? Les vols à basse altitude ont-ils eu des effets négatifs?

**M. Rex Goudie, sous-ministre adjoint, Labrador et Affaires autochtones, gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador:** Non, la harde est toujours en aussi bonne santé. Vous avez déjà entendu parler de la surveillance environnementale visant à établir les incidences pour les caribous. Rien n'indique que les vols à basse altitude ont des conséquences négatives pour eux. Comme nous l'avons dit ce matin, l'utilisation d'hélicoptères pour la conduite du projet de recherche cause probablement plus de tort aux caribous que le programme d'entraînement au vol à basse altitude.

**Le sénateur Banks:** Quelle est la taille actuelle de la harde?

**Mr. Goudie:** A recent census that was done would indicate that the herd is some 350,000 to 400,000 animals.

**Senator Forrestall:** How many were there 10 years ago?

**Senator Rompkey:** Five years ago there were about 700,000.

**Mr. Goudie:** The reduction has more to do with the limited range than with low-level flying.

**Senator Bolduc:** Has the Government of Newfoundland and Labrador discussed with the federal government, in particular with Defence, North American strategic needs? Where does Goose Bay fit into that? Are they indifferent to the closure of the base?

My second question: Have you had any discussion with the Department of Transport insofar as commercial international transport is concerned? Are all of the American companies and the European companies indifferent to the closure of that base?

**Mr. Smith:** First, we are not at this point contemplating closure of the base; we are contemplating the expansion of activity at the base — at least we are hoping we will go down that road, although we are worried. My minister wrote to Mr. Eggleton when he was Minister of National Defence, and has recently written to the new Minister of National Defence requesting a meeting to discuss these issues. That meeting has not yet occurred. However, we plan to raise this with the minister and with his senior officials.

With respect to the North American defence posture, it is our view that the strategic position of Newfoundland and Labrador post September 11 has come back to the fore. In the Cold War and in the days when we worried about Russian bombers coming in on us, it was an important point. Now, it is not Russian bombers, but hijacked civilian aircraft that are the concern. In any event, we think that having an active and well-trained Canadian squadron on Canada's East Coast would serve this country well.

As Mr. Woodward just mentioned, the Department of Transport is clearly aware of the absolute need to have Goose Bay there as an alternate landing site for North Atlantic air travel. We have not been in discussion with them on this. We take it as a given, and we hope the federal government does as well.

**Mr. Woodward:** It is also important to note that, while the Canadian Forces do not use Goose Bay for a training base, they have a forward-operating location there. They have built four hangars to house F-18s; they have a place to store armaments; and they have an OPS centre. Last year, after September 11, they deployed airplanes to Goose Bay. On a regular basis, if there is a threat, the airplanes come from Bagotville to Goose Bay because of the proximity to the coastline and our international borders. My understanding is that the CF has a NORAD commitment to keep that in place and operational in the event that NORAD says, "We need some airplanes on the edge of our borders."

**M. Goudie:** Selon un recensement récent, elle compterait entre 350 000 et 400 000 têtes.

**Le sénateur Forrestall:** Combien y en avait-il voilà dix ans?

**Le sénateur Rompkey:** Ils étaient environ 700 000 voilà 5 ans.

**M. Goudie:** Cette réduction est plutôt attribuable aux exercices à portée réduite qu'aux vols à basse altitude.

**Le sénateur Bolduc:** Le gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador a-t-il discuté avec le gouvernement fédéral, notamment avec la Défense, des besoins stratégiques de l'Amérique du Nord? Quelle est la place de Goose Bay dans cet échiquier? Sont-ils indifférents à la fermeture de la base?

Par ailleurs, avez-vous eu des pourparlers avec le ministère des Transports au sujet du transport international commercial? Les transporteurs américains et européens sont-ils tous indifférents à la fermeture de la base?

**M. Smith:** Pour préciser, nous n'envisageons pas de fermer la base; nous envisageons plutôt une expansion des activités — du moins, nous espérons emprunter cette avenue, même si l'avenir nous inquiète. Le ministre dont je relève a écrit à M. Eggleton quand il était ministre de la Défense nationale, et il a dernièrement écrit à son remplaçant pour fixer avec lui une réunion sur ces questions. La réunion n'a pas encore eu lieu, mais nous avons l'intention de nous entretenir à cet égard avec le ministre et ses haut fonctionnaires.

Pour ce qui est de notre position à l'égard de la défense de l'Amérique du Nord, nous croyons que les événements du 11 septembre ont rappelé la position stratégique de Terre-Neuve et du Labrador. Durant la guerre froide, nous avions peur des bombardiers russes, cette position stratégique était importante. Maintenant, nous avons oublié les bombardiers russes: ce sont les détournements d'appareils par des civils qui nous inquiètent. Quoi qu'il en soit, notre pays gagnerait à maintenir un escadron canadien bien entraîné et actif sur la côte Est.

Comme M. Woodward vient de le dire, le ministère des Transports est certainement conscient de la nécessité absolue de conserver Goose Bay comme lieu d'atterrissage possible pour le transport aérien dans l'Atlantique Nord. Cependant, nous n'avons pas discuté de la question avec le ministère. C'est pour nous une évidence, et nous espérons qu'il en est de même pour le gouvernement fédéral.

**M. Woodward:** Il faut souligner par ailleurs que, même si les Forces canadiennes ne se servent pas de Goose Bay comme base d'instruction, elles s'en servent pour des opérations avancées. Elles ont construit 4 hangars pour F-18; elles y disposent d'un dépôt d'armes et d'un centre OPS. L'an dernier, après le 11 septembre, elles ont déployé des aéronefs à Goose Bay. Régulièrement, s'il y a une menace, les aéronefs de Bagotville volent vers Goose Bay, parce que la base est située à proximité de la côte et des frontières internationales. Selon ce que j'en sais, les FC se sont engagées auprès du NORAD à maintenir les installations en place et fonctionnelles, au cas où le NORAD lancerait un appel du type: «Nous avons besoin d'aéronefs aux frontières.»



**Senator Banks:** This morning the colonel said "no" in answer to the question of whether we have an international commitment with respect to that facility.

**Mr. Woodward:** He said that with respect to civilian transportation?

**Senator Banks:** That is correct.

**Mr. Woodward:** However, with respect to the military and our relationship with the NORAD base in Colorado, these four hangars, the missile storage areas and the OPS centre were all built in the 1980s. Once a year, they deploy F-18s to Goose Bay just for the purpose of demonstrating their NORAD capability and, on a regular basis, they deploy them to Goose Bay when they want to fly with the other allies.

**Senator Bolduc:** In one way it is a good thing because you are sure that the Department of National Defence will put in \$20 million to \$30 million a year. That is your insurance.

**Mr. Woodward:** I would like to think that, but their official opinion is that they have no use for Goose Bay.

**Senator Doody:** My question is supplementary to one of Senator Kinsella's some time ago relating to the academic extension of Memorial University to the Goose Bay area. I remember that Seacorp at one point had an intensive operation at Lake Melville, Hamilton Inlet and the Goose Bay area generally where they did some amazing research in terms of tide movements, water salinity and how deep it freezes in that area. Some of it was quite startling in fact. Have they discontinued that work or was that just a one-shot program?

**Mr. Woodward:** Most of that research was in connection with winter shipping, using the *MV Arctic* for aluminium smelters and using the Lower Churchill, which is 50 miles from Goose Bay, as a source of power for a large aluminium smelter. Of course, we have Alcoa back now looking for a thousand megawatts of power. There is a potential for that to start again. With a road being built into Goose Bay, the issue of shipping during the winter is not as imperative as it once was.

**Senator Doody:** I had a colleague in the Newfoundland House of Assembly who told me that the aluminium smelters were a method of converting cheap electricity into metal ingots.

**Senator Rompkey:** I wanted to follow up on the interesting line of questions that Senator Banks opened up and give Mr. Woodward a chance to tell us more. Suppose that somebody else owned the facility and rented it to the same people who are there now, both Canadian and non-Canadian; does that make any sense? Should that idea be pursued?

**Mr. Woodward:** One thing that came up this morning that was not expanded on was the issue of utilization of the asset. DND does not compete with private interests. For instance, they have 700 rental housing units, and they are in the process of tearing down one-half of those units because they are not prepared to

**Le sénateur Banks:** Ce matin, quand on lui a demandé si nous avions un engagement international lié à ces installations, le colonel a répondu qu'il n'y en avait aucun.

**M. Woodward:** Il parlait du transport civil?

**Le sénateur Banks:** C'est exact.

**M. Woodward:** C'est différent pour le volet militaire et notre relation avec la base du NORAD au Colorado: ces 4 hangars, les entrepôts de missiles et le centre OPS ont tous été construits dans les années 80. Une fois par année, on déploie des F-18 à Goose Bay pour démontrer la capacité du NORAD et, sur une base régulière, les F-18 sont déployés à Goose Bay pour voler avec les alliés.

**Le sénateur Bolduc:** C'est une bonne chose parce que vous avez la certitude que le ministère de la Défense nationale injectera 20 ou 30 millions par année là-bas. C'est votre garantie.

**M. Woodward:** J'aimerais en penser autant, mais le point de vue officiel est que Goose Bay n'est d'aucune utilité pour le MDN.

**Le sénateur Doody:** Ma question fait suite à la question précédente du sénateur Kinsella au sujet de l'extension du programme de recherche de la Memorial University dans la région de Goose Bay. Je me rappelle que Seacorp a déjà été très active au lac Melville, à Hamilton Inlet et dans la région de Goose Bay en général. Elle menait alors d'impressionnantes recherches sur les mouvements des marées, la salinité de l'eau et la profondeur du gel dans cette région. Certaines recherches étaient vraiment surprenantes. Les recherches ont-elles cessé ou s'agissait-il d'un programme ponctuel?

**M. Woodward:** La plupart de ces travaux de recherche étaient associés au transport hivernal sur le *NM Arctic* pour les fonderies d'aluminium et sur le potentiel du cours inférieur du fleuve Churchill, à 50 milles de Goose Bay, comme source d'énergie pour une grosse aluminerie. Alcoa, c'est connu, est revenue demander 1 000 mégawatts de puissance. Les activités pourraient reprendre. Avec la construction d'une route qui mène à Goose Bay, la question du transport hivernal n'est plus aussi problématique qu'avant.

**Le sénateur Doody:** Un collègue de la Chambre d'assemblée de Terre-Neuve me disait que les alumineries représentaient un moyen de transformer de l'électricité à bon marché en lingots de métal.

**Le sénateur Rompkey:** J'aimerais donner suite aux intéressantes pistes ouvertes par le sénateur Banks, pour permettre à M. Woodward de développer. Supposons que quelqu'un d'autre devienne propriétaire des installations et les loue aux occupants actuels, canadiens et étrangers. Serait-ce une solution plausible? Un tel concept mérite-t-il qu'on s'y attarde?

**M. Woodward:** On a évoqué ce matin la question de l'utilisation de l'actif, sans aller plus loin. Le MDN ne concurrence pas les intérêts privés. Par exemple, le ministère possède 700 logements locatifs, dont la moitié sera démolie parce qu'il ne veut pas les mettre en location dans le marché privé.

privately rent them. Even though in the last 10 years they have renovated each one of those units to the tune of \$100,000, they are in our in the process of tearing them down.

That is true for almost all of the properties on the base. DND looks at it as being public property. There are rules that govern the use of public property so as to not compete with private interests.

The union talked a bit about that this morning when they said that Serco had their hands tied. When Serco bid on the contract originally, they had plans of looking at the Voisey's Bay development. The Goose Bay contract was a way to get their foot in the door with respect to other developments. Within a couple of months of their winning the contract, they found out that DND was not going to allow them to use any public assets to compete with private enterprise.

Potentially, you could utilize the assets on the base for other things. Under the present public policy that we have in Canada, you cannot use Crown assets to compete with private enterprise. There is a reason for that.

If you looked at disposing of those assets to private enterprise, they may put them to better use. You might also refer to what is happening in Alaska with international carriers of freight having a large airfield and the potential for large airfield assets to be used in other ways. You could look at using the location to refurbish aircraft, which is happening at the former Summerside base. There are ways of doing it.

**Senator Bolduc:** In Myrtle beach, South Carolina, for example, the United States has a fairly big military base that was used for commercial purposes as well.

**Senator Banks:** That is done all over. I asked the question because we formerly had a very large air base in Edmonton. It was the other 11,500-foot runway. It no longer exists. The very considerable military presence in Edmonton is now served by aircraft that land at the Edmonton International Airport, which is owned and operated under the aegis of Transport Canada by the Edmonton Municipal Airport Authority. It rents the facilities to the military. It is not an outlandish approach.

**Mr. Goudie:** We requested, as a province, as did the town and chamber, that we include in the new RFP that the service provider be allowed to attract other activity, whether it be military or non-military. That would reduce the cost to the allies.

I have not reviewed the new RFP. However, I would like to think that DND and Public Works adhered to our recommendations and suggestions that the RFP be modified to allow the service provider, which is not allowed at present, to get involved in using the asset to attract other levels of activity.

**Senator Rompkey:** There is one point I want to have put on the record about the airport commission in Goose Bay. I want to know how it has worked. Do we have more international traffic now than we had before? If not, why not? What are some of the

Même si le ministère a rénové chacun de ces logements durant la dernière décennie, pour un total de 100 000 \$, il est en processus de les démolir.

C'est la même chose pour la grande partie des biens immobiliers sur la base. Le MDN considère que ce sont des biens publics. Or, des règles sur l'utilisation des biens publics interdit la concurrence avec des intérêts privés.

Le syndicat a effleuré la question ce matin en affirmant que Serco avait les mains liées. Quand Serco a soumissionné pour ce contrat, elle avait des plans concernant les projets de développement de Voisey's Bay. Le contrat de Goose Bay représentait à ses yeux le premier d'une série de projets de développement. Dans les mois qui ont suivi l'adjudication du contrat, Serco a découvert que le MDN ne lui permettrait pas d'utiliser des biens publics pour concurrencer l'entreprise privée.

Il serait possible d'utiliser l'actif de la base à d'autres fins. Cependant, suivant la politique sur les biens publics en vigueur au Canada, il est interdit d'utiliser les biens de l'État pour concurrencer l'entreprise privée. Et il y a une raison pour cela.

Si on envisage de céder ces biens à l'entreprise privée, elle pourrait en faire un meilleur usage. On pourrait s'inspirer de ce qui se passe en Alaska: des transporteurs de fret internationaux disposent d'un vaste terrain d'aviation et de la possibilité de le doter de nombreux éléments voués à d'autres usages. On pourrait utiliser les lieux pour la remise à neuf des aéronefs; c'est ce qui se passe dans l'ancienne base de Summerside. Les possibilités sont nombreuses.

**Le sénateur Bolduc:** À Myrtle Beach, en Caroline du Sud, les États-Unis ont une assez grosse base militaire qui a aussi été utilisée à des fins commerciales.

**Le sénateur Banks:** C'est très fréquent. J'ai posé la question parce que nous avons une très grosse base aérienne à Edmonton. C'est là que se trouvait l'autre piste de 11 500 pieds. Elle n'existe plus. L'effectif militaire très imposant à Edmonton est dorénavant desservi par des aéronefs qui atterrissent à l'Aéroport international d'Edmonton, qui appartient à Transports Canada et que la Edmonton Municipal Airport Authority exploite sous son égide. Les installations sont louées aux militaires. Ce n'est pas une idée farfelue.

**M. Goudie:** La province a demandé, tout comme la ville et la chambre, que nouvelle DP habilite le fournisseur de services à étendre les secteurs d'activités, dans le domaine militaire ou non. L'objectif serait de réduire les coûts pour les alliés.

Je n'ai pas eu l'occasion de lire la nouvelle DP. Cependant, j'ose espérer que le MDN et Travaux publics ont donné suite à nos recommandations et à nos suggestions et que la DP habilite maintenant le fournisseur de services, ce qui n'est pas le cas pour l'instant, à utiliser les éléments d'actif pour attirer d'autres types d'activités.

**Le sénateur Rompkey:** Aux fins du compte rendu, j'aimerais qu'on parle des résultats obtenus par la corporation de l'aéroport de Goose Bay. Le trafic international a-t-il augmenté? Sinon, pourquoi pas? Quels obstacles freinent l'augmentation du trafic



obstacles to attracting international traffic? Goose Bay is on a great circle route. Many planes would like to land there. If you go to Europe, you quite often fly over Goose Bay.

I would like to have something on the record about the airport commission and its role.

**Mr. Woodward:** The airport commission was formed approximately five years ago. It was basically in line with Transport Canada policy to divest themselves of civilian airports. Over the period of the past five years, it has been in a breakeven position. It has made and lost money. However, after five years of working, it is breaking even.

It has a budget of about \$1.5 million to \$1.6 million per year. It pays \$750,000 per year in rent to the Department of National Defence for the terminal and some of the tarmac space. That is its contribution to clearing snow and runway maintenance.

It has worked well. It earns about \$500,000 per year from international landing fees — airplanes that are coming and going internationally and landing in Goose Bay.

It is probably the best news story that Transport Canada has on the subject of divesting itself of airports. No doubt, it partially functions well because it has the ability to rent from DND at the rate \$750,000 per year, and its other expenses are about \$750,000 per year for a total budget of \$1.5 million. If it operated independent of DND, it would probably incur an additional \$750,000 in expenses per year. Using Stephenville as an example, it would probably need a budget of about \$2.2 million to \$2.3 million to survive.

It benefits from cohabitating with DND. It has been successful. There are no airport improvement fees in Goose Bay. Rent from its tenants pays for many of the costs. A significant amount comes from airplanes that are going overseas that land in Goose Bay and pay landing fees.

**Senator Rompkey:** Are there more airplanes, and if so, what is the increase?

**Mr. Woodward:** At one time there were more airplanes. There has been a decline since September 11. Many of the heavier airplanes used by the bigger airlines are now being parked because they have less traffic. Subsequently, they park their older airplanes that have less range and fly their newer airplanes on which they have expensive leases and do not need to land anywhere.

**The Chairman:** Thank you, Messrs. Woodward, Goudie and Smith.

**Senator Forrestall:** What does it cost you for extra for security?

**Mr. Woodward:** The airport commission pays its own security, but it has combined its security with its janitorial and maintenance expenses. It contracts out for a group of people who do all of those things. The guy on midnight security is also the guy who does the janitorial work.

**The Chairman:** Thank you very much, gentlemen.

international? Goose Bay est un merveilleux carrefour. Beaucoup de pilotes aimeraient y atterrir. Si vous allez en Europe, il vous arrivera souvent de survoler Goose Bay.

J'aimerais que le compte rendu fasse état de la corporation de l'aéroport et de son rôle.

**M. Woodward:** La corporation de l'aéroport est née il y a cinq ans environ, par suite essentiellement de la politique de renoncement de Transports Canada à ses aéroports civils. Au fil des années, la corporation a atteint son seuil de rentabilité. Elle a gagné de l'argent, mais elle en a perdu aussi. Cependant, après cinq ans d'efforts, elle a atteint le seuil de rentabilité.

Son budget oscille entre 1,5 et 1,6 million de dollars par année. Elle paie 750 000 \$ par année de loyer au ministère de la Défense nationale pour la location du terminal et des aires de trafic. C'est sa contribution aux frais de déneigement et d'entretien de la piste.

Tout se passe bien. L'aéroport prélève chaque année 500 000 \$ en taxes d'atterrissage — payées par les aéronefs en provenance ou à destination de pays étrangers qui atterrissent à Goose Bay.

C'est probablement la plus belle réussite de Transports Canada dans la saga du délestage des aéroports. Une partie de la réussite est certainement due à la location des installations du MDN pour 750 000 \$ par année, loyer auquel s'ajoutent d'autres dépenses de 750 000 \$, pour un budget total de 1,5 million de dollars. Si la corporation était totalement indépendante du MDN, elle devrait prévoir un autre 750 000 \$ de charges annuelles. En comparaison, pour survivre, l'aéroport de Stephenville a besoin d'un budget de 2,2 à 2,3 millions de dollars par année.

La cohabitation avec le MDN est donc avantageuse. C'est une réussite. Il n'y a pas de frais d'améliorations aéroportuaires à Goose Bay. Le loyer des locataires couvre beaucoup de coûts, et l'aéroport tire des recettes importantes des frais d'atterrissage imposés aux aéronefs qui vont à l'étranger.

**Le sénateur Rompkey:** Le nombre d'aéronefs a-t-il augmenté et, le cas échéant, de combien?

**M. Woodward:** Ils ont déjà été plus nombreux, mais un déclin s'est amorcé le 11 septembre. Beaucoup des aéronefs lourds des grands transporteurs sont au sol parce que le trafic a diminué. Les transporteurs laissent au sol leurs plus anciens appareils, à plus faible portée, et utilisent leurs nouveaux aéronefs, qui leur coûtent cher de louer et qui n'ont pas besoin d'atterrir en route.

**Le président:** Merci, monsieur Woodward, monsieur Goudie et monsieur Smith.

**Le sénateur Forrestall:** Quels ont été les coûts supplémentaires pour la sécurité?

**M. Woodward:** La corporation de l'aéroport paie ses propres coûts de sécurité, mais elle les a combinés avec les frais de nettoyage et d'entretien. Elle engage à contrat un groupe qui fournit tous ces services. L'homme qui assure la sécurité de nuit fait aussi les travaux de nettoyage.

**Le président:** Merci beaucoup, messieurs.

Our next two witnesses are from the town of Happy Valley — Goose Bay and from the Labrador North Chamber of Commerce. With your approval, I would like to invite those witnesses to come to the table together.

You should not assume that their positions are identical on any or every issue. However, I thought that, since they are coming at this from a community perspective, we might have them at the table together in the interests of time.

I said, “with your approval,” and I am receiving a vigorous affirmative nod from Senator Rompkey, and that is enough for me. If it is all right for him, it should be all right for the rest of you.

Colleagues, Mr. Dennis Peck is Director of Economic Development for the town of Happy Valley — Goose Bay. Mr. Dave Hunt is President of the Labrador North Chamber of Commerce. With Mr. Hunt is Mr. John McGrath, an economic consultant with some interests in the area of which we speak.

I will ask Mr. Peck to give us his opening statement first, and then I will go to Mr. Hunt, after which we will open the floor to comments and questions.

**Mr. Dennis Peck, Director of Economic Development, Town of Happy Valley — Goose Bay:** Honourable senators, I have provided a copy of my presentation, which I believe is being handed out now. I only met with council on Thursday evening in order to determine what they would like said. On Friday afternoon, I was volunteered to attend. Therefore, I am moving forward as best I can.

I am pleased to be here representing the Town Council of Happy Valley — Goose Bay. His Worship, John Hickey, sends his regards. The mayor and council agree that reviewing the contract for site support services for operation and maintenance of 5 Wing Goose Bay, as well as the draft request for proposals to renew that contract, is of vital importance. The effectiveness of this contract approach to deliver operational services to 5 Wing Goose Bay must be critically assessed. As you know, 5 Wing Goose Bay was the alternative service delivery experiment for the federal government. Now is the time to review the results of that experiment.

Today I hope to place into context the importance of 5 Wing Goose Bay to the community of Happy Valley — Goose Bay as well as to express our concerns with the request for proposal. I would also like to add that since some points in the request for proposal were made this morning, some of my concerns have been addressed. However, I have not seen the new RFP, so I do not know the details of it.

The Town of Happy Valley — Goose Bay is very concerned that the RFP, as drafted, may well jeopardize the future of our community. Happy Valley — Goose Bay, home to some 8,000 persons, is a single-industry town. That industry is military training at 5 Wing Goose Bay. While it is true that

Nos prochains témoins représentent la ville de Happy Valley — Goose Bay et la chambre de commerce de Labrador Nord. Si vous le voulez bien, j'inviterai ces messieurs à se présenter ensemble.

Remarquez qu'ils ne partagent pas le même point de vue sur toutes les questions. Cependant, comme ils témoignent au nom de leur communauté, nous les entendrons ensemble pour économiser du temps.

J'ai dit: «Si vous le voulez bien». Le sénateur Rompkey a fait oui de la tête avec ostentation, ce qui me suffit. S'il est d'accord, alors vous devriez tous l'être.

Chers collègues, M. Dennis Peck est directeur du développement économique de la ville de Happy Valley — Goose Bay. M. Dave Hunt est président de la chambre de commerce de Labrador Nord. M. Hunt est accompagné de M. John McGrath, un économiste-conseil qui s'intéresse aux enjeux qui nous occupent aujourd'hui.

Je vais inviter M. Peck à nous livrer ses remarques préliminaires en premier, puis je passerai la parole à M. Hunt, après quoi nous entendrons les commentaires et les questions des sénateurs.

**M. Dennis Peck, directeur du développement économique, ville de Happy Valley — Goose Bay:** Sénateurs, je vous ai remis un exemplaire de mon allocution — on vous le distribue présentement, je crois. Nous avons eu une réunion du conseil jeudi soir dernier, pour que les membres établissent ensemble ce qu'ils souhaitent vous dire. Vendredi, on m'a désigné comme représentant. Je vais donc faire de mon mieux compte tenu du peu de temps que j'ai eu pour me préparer.

Je me réjouis de représenter le conseil municipal de Happy Valley — Goose Bay. Monsieur le maire, John Hickey, vous transmet ses salutations. Pour le maire et le conseil, il est impératif de revoir le contrat de services de soutien à l'exploitation et à l'entretien de la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay, de même que la version provisoire de la demande de proposition visant le renouvellement du contrat. Il faut examiner avec un oeil critique l'efficacité de l'approche du contrat de services opérationnels à la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay. Comme vous le savez, la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay a servi de cadre d'expérimentation pour le programme Différents modes de prestation des services du gouvernement fédéral. Il est maintenant temps d'évaluer les résultats de l'expérience.

J'aimerais aujourd'hui remettre en contexte l'importance de la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay pour la communauté de Happy Valley — Goose Bay et vous faire part des inquiétudes que nous inspire la demande de proposition. Certains aspects de la demande de proposition ayant été traités ce matin, j'ai obtenu la réponse à certaines de mes questions. Mais je n'ai pas encore vu la nouvelle DP et je n'en connais pas le détail.

La Ville de Happy Valley — Goose Bay craint vraiment que la DP, dans sa version provisoire, ne mette en péril l'avenir de notre communauté. Happy Valley — Goose Bay, qui regroupe 8 000 citoyens, est une ville à industrie unique: le programme d'instruction militaire à la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay. Malgré



Labrador has incredible potential, of which the recent announcement for the Voisey's Bay mine mill project is but one example, none of these projects is of a scale that matches, much less replaces, the economic activity already in place at 5 Wing Goose Bay. Without opportunities to effectively retain and grow the business of military training, we fear the worst for our community. Military needs are never static; we must ensure that neither are our approaches to our clients' needs.

To emphasize the importance of 5 Wing Goose Bay to our community, our province and Canada as a whole, I would like to present the following quote from a recent research document prepared for the Institute for Environmental Monitoring and Research. This document is unpublished and as yet unreleased. However, as the town sits as a member of the board of directors to this institute, we receive the data prior to its publication. The institute monitors the low-level training program's compliance with the environmental impact statement for the program. The institute also conducts research related to the LLTP. The research being quoted is an annual analysis of the economic impact of the LLTP. This is peer-reviewed research and is of the highest standard. It finds that:

Low level flying activities at 5 Wing Goose Bay accounts for 1,480 person-years of employment in Labrador, adds 72.64 million to Gross Domestic Product (GDP), and contributes \$26.80 million to government revenues. Considering the whole of the province of Newfoundland and Labrador, 1,880 person-years of employment are created, \$96.68 million is added to the GDP, and \$35.68 million is contributed to government revenues. This is up significantly from the 2000 study. Economic effects on Quebec are minimal, other than the purchasing of some goods and services for the Base.

It is unfortunate that Mr. Young is not here. He would add that the numbers were up last year. It was a very busy year. It also reflects that there are dynamics to be taken into consideration within this industry.

This document will eventually be published on the institute's Web site. The 2000 analysis is now posted.

This level of activity is significant. No other development in the region, existing or planned, comes close to matching the value and importance of 5 Wing to the Town of Happy Valley — Goose Bay.

In comparison, the Voisey's Bay mine mill project, at its peak, will see 800 positions in Labrador. This being after the mine moves into the underground phase of operations in approximately 20 years. For the first 20 years, only about 100 full-time positions will be created in Labrador. Of these, the Voisey's Bay mine environmental impact statement projected that approximately one third of those positions will be housed in our region. This includes the communities of Northwest River and

l'énorme potentiel du Labrador, illustré notamment par le projet annoncé d'aménagement d'une mine et d'une usine de traitement à Voisey's Bay, aucun de ces projets ne peut égaler, encore moins remplacer, en envergure l'activité économique que génère actuellement la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay. Si elle n'a pas la possibilité de maintenir efficacement et d'accroître le secteur de l'instruction militaire, nous craignons le pire pour notre communauté. Les besoins militaires ne sont pas statiques, et notre approche à l'égard des besoins des clients ne doit pas l'être non plus.

Pour bien démontrer le caractère vital de la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay pour notre communauté, notre province et le Canada tout entier, je vais vous présenter un extrait d'un document de recherche préparé récemment pour le compte de l'Institut pour la surveillance et la recherche environnementales. Le document n'a pas été publié ni diffusé. Cependant, comme la Ville est membre du conseil d'administration de l'Institut, nous avons reçu les données avant publication. L'Institut assure la surveillance de la conformité du programme d'entraînement au vol à basse altitude par rapport à l'énoncé des incidences environnementales du programme. L'Institut effectue aussi des recherches liées au programme. Je vous cite des données provenant d'une analyse annuelle des retombées économiques du programme. L'analyse est impartiale et répond à des normes de qualité supérieure. Voici les résultats:

Les activités de vol à basse altitude de la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay génèrent des emplois équivalant à 1 480 années-personnes au Labrador, elles injectent 72,64 millions de dollars dans le produit intérieur brut (PIB) et rapportent au gouvernement des recettes de 26,80 millions de dollars. Pour l'ensemble de la province de Terre-Neuve et du Labrador, des emplois équivalant à 1 880 années-personnes sont créés, 96,68 millions de dollars sont versés dans le PIB et 35,68 millions sont versés au trésor public. Il s'agit de hausses considérables par rapport aux résultats de 2000. Les retombées économiques sont minimales pour le Québec, outre l'approvisionnement en biens et en services de la base.

Il est malheureux que M. Young ne soit pas ici. Il pourrait ajouter que les chiffres avaient aussi grimpé l'an dernier. L'année a été très active. L'analyse révèle par ailleurs qu'il faut tenir compte des dynamiques de l'industrie.

Le document sera affiché au site Web de l'Institut. Les résultats de l'analyse de l'année 2000 s'y trouvent déjà.

C'est un niveau d'activité considérable. Aucun autre projet de développement régional, en cours ou en préparation, n'arrivera à égaler la valeur et l'importance des activités de la 5<sup>e</sup> Escadre pour la ville de Happy Valley — Goose Bay.

Si on compare, le projet de mine et d'usine de traitement de Voisey's Bay, au plus fort des activités, générera 800 postes au Labrador. Et il faudra attendre pour cela l'étape de l'exploitation souterraine, dans 20 ans environ. Durant les 20 premières années, seulement 400 emplois à temps plein seront créés au Labrador. Parmi eux, selon l'énoncé des incidences environnementales de la mine de Voisey's Bay, le tiers seulement seront créés dans la région, ce qui comprend les communautés de Northwest River et

Sheshatshiu. While announced as a “massive project,” as far as the community of Happy Valley — Goose Bay is concerned, Voisey’s Bay will not replace the LLTP.

The community of Happy Valley — Goose Bay is well aware that the low level training program is the foundation of our economy. Our future is tightly woven with the future of the base. We have supported the base through the low times of the mid-1970s when the United States Air Force pulled out, to 2001 when 5 Wing experienced one of the busiest flying seasons ever.

We are clearly aware that training needs are very fluid and that we must be able to respond quickly and effectively.

It is the question of effectiveness that is at the centre of today’s presentations. From the town’s perspective, if the measurement of effectiveness is cost reductions, these largely happened before the ASD process. There has been limited movement on that front that we feel can be solely attributed to the ASD approach. If the measurement of effectiveness is improved management, again we must question the success of the ASD process in achieving this goal — and I will comment more on that later — if it is making the business stabilize and grow, again we feel that this goal has been missed.

When we look at the last five years under the regime of the ASD program and read the RFP, we feel we have every reason to believe our community’s future is threatened. The town bore more than its fair share of pain as the federal government moved its ASD agenda forward. In 1986, the community had 909 federal employees, not including RCMP and CBC as well as some smaller groups. In 1992, that number was down to 771, and in 1999 it was down to 208. The loss of 700 jobs in a community of 8,000 is significant by any measure. While 312 people are now employed with Serco, over the last census period, our town’s population dropped 7 per cent. The experience at 5 Wing with ASD prompted the federal government to state that it will not proceed with a similar process at any other installation. Yet, we continue to live with the results of this program.

We continue to hear of the call to cut costs and be more cost-effective and competitive. I think you heard that repeatedly from DND this morning. In response, we feel it is important to state that the LLTP is not a cost to the federal government. The federal government invests approximately \$20 million per year at 5 Wing. The tax revenue generated by the low level training program is greater than that each year. The stimulus to the economy as a whole is significantly greater than the investment. In reality, the operations at 5 Wing are an expenditure by the Department of National Defence, but they do not see any revenue generated by the program. There should be no doubt that 5 Wing Goose Bay pays its way. It pays its way with foreign money coming into Canada. To my knowledge, this is not something to which any other base can lay a similar claim.

de Sheshatshiu. Malgré l’annonce d’un «projet d’envergure», Voisey’s Bay ne remplacera jamais le programme d’entraînement au vol à basse altitude pour la communauté de Happy Valley — Goose Bay.

La communauté de Happy Valley — Goose Bay sait très bien que ce programme d’entraînement constitue le fondement de son économie. Notre avenir est étroitement lié à celui de la base. Nous avons soutenu la base durant la difficile période qui a suivi le départ de la United States Air Force, au milieu des années 70, jusqu’à 2001, l’une des saisons de vol les plus intensives de la 5<sup>e</sup> Escadre.

Nous savons très bien que les besoins liés à l’instruction sont très changeants, et qu’il faut être en mesure d’y répondre rapidement et efficacement.

La question de l’efficacité est au coeur de toutes les interventions entendues aujourd’hui. Du point de vue de la ville, si l’efficacité se mesure en termes de réduction des coûts, alors elle a précédé largement l’avènement du processus DMPS. À notre avis, très peu de changements à cet égard sont attribuables exclusivement à l’approche DMPS. Si l’efficacité se mesure en termes d’amélioration de la gestion, il faut de nouveau mettre en doute les mérites du processus DMPS — je reviendrai plus longuement sur cet aspect. Si l’étalon de mesure est la stabilisation et la croissance des activités commerciales, encore une fois, le processus n’a pas atteint ce but.

Quand elle considère les cinq années écoulées sous le régime du programme DMPS et DP, notre communauté a toutes les raisons de croire que sa survie est en danger. La ville a enduré plus que son lot d’épreuves depuis la mise en oeuvre du programme DMPS par le fédéral. En 1986, il se trouvait 909 employés du fédéral dans la communauté, sans compter les employés de la GRC, de la CBC et d’autres petits groupes. En 1992, ce nombre avait diminué à 771, puis à 208 en 1999. La perte de 700 emplois dans une communauté de 8 000 âmes est énorme, c’est le moins qu’on puisse dire. Bien que 312 personnes travaillent actuellement pour Serco, notre population a diminué de 7 p. 100 au cours de la dernière période de recensement. Après l’essai du processus DMPS à la 5<sup>e</sup> Escadre, le gouvernement fédéral a décidé de ne pas répéter l’expérience ailleurs. Pourtant, nous faisons toujours les frais du programme.

De partout, on nous rebat les oreilles avec les réductions de coût, la recherche de l’efficacité et la compétitivité. N’est-ce pas le discours que vous a tenu le MDN toute la matinée? Nous tenons à rappeler cependant que le programme d’entraînement au vol à basse altitude ne coûte rien au gouvernement fédéral. Il investit 20 millions de dollars environ par année dans la 5<sup>e</sup> Escadre. Or, les recettes fiscales du programme dépassent largement ce montant chaque année. De fait, le MDN passe en charges les opérations menées à la 5<sup>e</sup> Escadre, sans voir les recettes générées par le programme. Il est indubitable que la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay rembourse son dû. Elle paie son dû par la voie des investissements étrangers au Canada. À ma connaissance, aucune autre base ne peut prétendre la même chose.



Expenditures at 5 Wing should not even be couched in terms of being a cost. It should be viewed as an investment and a fully recovered investment. It must be framed in terms of an investment in a community, an investment in Canada's defence capabilities, and an investment in the shared defence capability of Canada's allies. National defence is much more than just a cost of governance.

With direct reference to the RFP, the Town of Happy Valley — Goose Bay has many concerns. We have presented these concerns to the Ministers of Defence and Public Works and Government Services, but we have had no response to date. Having said that, with the release of the new RFP, I am not sure what has been incorporated into it and what has not. Some of what I am saying may be part and parcel of that document.

There should be no confusion that the bidder will retain 100 per cent of the existing workforce as a mandatory minimum. Existing wages and benefits will be guaranteed for the existing workforce. We feel 80 per cent of management staff will be from the local area or the existing workforce within five years of project acceptance. A training and work plan will be provided. There will be details of how these objectives will be achieved. As well, in clause 3(b)(iii), local procurement of supplies and services must meet a required and negotiated percentage of local procurement.

There appear to be no incentives for bidders to propose ways and means to enhance the operation by direct marketing or building infrastructure that could add incentives to attract new participants or new civilian businesses to the airfield. The RFP must include both incentives in terms of bonus points for proposals and incentives in the contract for bidders that can and do attract or are willing to invest in attracting other participants or new or enhanced economic activity, for example, cold weather testing, and particularly those activities that can use the facility in the off-season, to offset the costs of year-round operations. I would add that, yes, we are colder than Cold Lake.

There appear to be no incentives to undertake or explore or implement other technology that could result in O&M reductions without dropping levels of service. There are, however, energy cost-reduction environmental program incentives that serve as models for such opportunities.

Assessment of the bid must include consideration and bonus points for a staffing plan that would create additional jobs. In addition, there must be incentives for bidders to invest in the local economy and for increased job opportunities in non-traditional fields. This should be feasible in an 11-year contract. Such an incentive could mean real opportunities for local training and raining that can piggyback on the Voisey's Bay Mine and Mill project and even the Lower Churchill Hydro Project; the

Les dépenses engagées pour la 5<sup>e</sup> Escadre ne devraient pas être comptabilisées comme des coûts. Elles doivent être considérées comme un investissement, entièrement récupéré. Il s'agit d'un investissement dans la communauté, dans les capacités de défense du Canada et dans la capacité de défense commune des alliés. La défense nationale représente beaucoup plus qu'un coût de gouvernance.

Pour ce qui est de la DP elle-même, la ville de Happy Valley — Goose Bay a beaucoup de réserves à son endroit. Nous en avons fait part aux ministres de la Défense et de Travaux publics et Services gouvernementaux, mais nous attendons toujours la réponse. Cela étant dit, je ne sais pas si nos demandes sont restées lettre morte ou si elles ont été intégrées à la nouvelle DP. Certaines de mes remarques font peut-être partie intégrante du nouveau document.

À notre avis, l'adjudicataire devra s'engager, au minimum, à conserver toute la main-d'œuvre en place. Il devra aussi garantir les salaires et avantages sociaux en vigueur. Il devrait y avoir 80 p. 100 du personnel de gestion puisé à même la population locale ou la main-d'œuvre en place dans les 5 années suivant l'acceptation du projet. Un plan de formation et de travail sera fourni, de même que l'énoncé détaillé des méthodes mises en œuvre pour atteindre les objectifs. En outre, le sous-alinéa 3b)(iii), devra stipuler un pourcentage minimal d'approvisionnement en fournitures et en services auprès des fournisseurs locaux.

Il ne semble pas que la DP incite les soumissionnaires à proposer des façons et des moyens d'améliorer les méthodes d'exploitation par la voie de marketing direct ou par la construction d'infrastructures pour susciter l'installation de nouveaux participants ou de nouvelles entreprises civiles sur le terrain d'aviation. La DP doit prévoir deux types d'incitatifs: la bonification des propositions et des primes au rendement intégrées au contrat pour la promotion auprès de clients éventuels et leur installation effective, ou pour la recherche de nouveaux investisseurs, ou de domaines d'activités nouveaux ou améliorés (par exemple, des essais à basse température), et plus particulièrement des activités qui permettraient d'utiliser les installations hors saison, afin d'étaler les coûts d'exploitation sur toute l'année. J'ajouterai qu'en effet, il fait plus froid chez nous qu'à Cold Lake.

La DP ne semble pas inciter les entrepreneurs à mettre au point, à chercher ou à mettre en place des technologies qui permettraient de réduire les frais M et F sans incidence sur les niveaux de service. Il existe pourtant des programmes environnementaux d'incitation à la réduction des coûts d'énergie qui pourraient servir de modèles à de telles initiatives.

À l'évaluation des soumissions, il faudra accorder des points-bonis si le candidat propose un plan de dotation axé sur la création d'emplois. Il faut en outre inciter les soumissionnaires à investir dans l'économie locale et à exploiter les possibilités d'emplois dans des secteurs non traditionnels. C'est chose possible dans un contrat de onze ans. Un tel incitatif pourrait se traduire par de réelles possibilités de formation à l'échelon local, que l'on pourrait jumeler avec le projet de mine et d'usine de traitement de

environmental fields of study being one of the more obvious disciplines where there are overlapping training and job opportunities. This represents a clear opportunity for the federal government to provide over and above the annual incentive provided for in the RFP. Such an incentive could result in a great local and regional benefit. The status quo is not acceptable, and the RFP should be drafted to encourage a growing industry.

The base promotion component must include partnering with local initiatives — for example, the town's efforts — to ensure that there are not counterproductive efforts or common interests unknowingly working against each other.

I have provided a full list of other concerns that were raised by council and some of our other partners.

Not all is bad with the RFP. We strongly support the goal of lengthening the contract period to 11 years. A longer contract will create the confidence needed to invest in the community, the base and their employees. All of us will benefit from this decision. This all leads us back to the challenge presented by Senator Rompkey, that is, "...to ascertain the effectiveness of this method of base operations in Canada in providing services for both military and non-military training activities."

We consistently hear that effective management is compromised by the micromanagement of the contractor by DND. I believe you heard a number of presenters this morning speak to that. The most striking example for me was when the town installed a six-inch pole on the base for a stage's power drop. It was six inches in diameter, not six inches in height. It took six signatures on a form to get permission to dig the hole. It took weeks to arrange for a power drop that eventually took us an afternoon to arrange with the local power company, when we simply ran out of time. The implementation of effective management structures is paramount to the success of this process.

The environmental impact statement for the low-level training program noted that it cost 1.5 times more to have a job done by a person in uniform than to have a civilian do the same job. This presents a simple strategy: Have the maximum amount of work conducted by civilians versus uniformed personnel. In fact, we would suggest that the option should be explored of a total civilian operation at 5 Wing Goose Bay. This will not only reduce cost but also generate a more effective operation. Working at Goose Bay would be a career decision and a commitment, not a three-year posting. We suggest that this approach may be the best way to achieve an effective change in the program.

There are opportunities for effective investment at 5 Wing. The level of return to Canada as a result of the current investment in the base clearly illustrates the advantages of this approach.

Voisey's Bay, et même le projet hydroélectrique du cours inférieur du fleuve Churchill. L'environnement est en effet l'un des domaines où les possibilités de formation et d'emploi se chevauchent souvent. C'est une occasion unique pour le fédéral d'offrir plus que la prime au rendement annuelle prévue dans la DP. Cette mesure incitative pourrait entraîner d'importants bénéfices aux échelons local et régional. Le statu quo n'est tout simplement pas acceptable: la DP doit absolument favoriser la croissance de l'industrie.

La composante relative à la promotion de la base doit exiger l'établissement de partenariats avec des initiatives locales — notamment, celles de la Ville — pour éviter de nuire aux actions entreprises ou de mettre en rivalité des intérêts communs.

Je vous ai soumis la liste de toutes les réserves soulevées par le conseil et certains de nos partenaires.

La DP n'est pas à rejeter dans son intégralité. Nous souscrivons tout à fait à l'objectif de rallonger la période de onze ans du contrat. Un contrat plus long permettra de mettre l'entrepreneur suffisamment en confiance et l'incitera à investir dans la communauté, dans la base et leurs employés. Une telle décision sera profitable pour tous, ce qui nous ramène au défi posé par le sénateur Rompkey relativement à «...la vérification de l'efficacité de ce mode de fonctionnement des bases au Canada pour la prestation de services liés à des activités de formation militaire ou non».

Nous entendons constamment que l'efficacité de la gestion souffre de la microgestion imposée par le MDN à l'entrepreneur. Si je ne me trompe pas, beaucoup de témoins ont abordé cette question ce matin. L'exemple le plus éloquent de cette situation, à mes yeux, concerne l'installation par la ville d'une borne de six pouces sur la base pour une chute de courant. Elle avait six pouces de diamètre, pas de hauteur. Il a fallu six signatures sur un formulaire pour obtenir l'autorisation de creuser. Il a fallu des semaines pour faire en sorte qu'une chute de courant se produise, puis tout un après-midi avec le fournisseur d'électricité local, et nous avons finalement manqué de temps. La mise en place de structures de gestion efficaces est essentielle au succès du processus.

L'énoncé des incidences environnementales du programme d'entraînement à basse altitude indique qu'il coûte 1,5 fois plus cher de confier un travail à un membre en uniforme qu'à un civil. La stratégie semble simple: Confiez le plus de travail possible à des civils plutôt qu'à des membres en uniforme. À notre avis, il faudrait étudier la possibilité de confier l'exploitation de la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay à des civils uniquement. Non seulement en résultera-t-il une réduction des coûts, mais aussi une plus grande efficacité de l'exploitation. Les gens qui travailleraient à Goose Bay feraient un choix de carrière et s'y engageraient — ils ne seraient pas en affectation pour trois ans. Selon nous, cette approche est la plus susceptible de garantir un changement efficace à l'intérieur du programme.

La 5<sup>e</sup> Escadre offre de nombreuses occasions d'investissements positifs. Le taux de rendement des investissements dans la base illustre de façon manifeste les avantages de cette approche.



Many call for the federal government to consider a level of investment more closely linked to the level of the total return via taxes to the two levels of government or linked to the total value of the GDP created by the base's activities. Either option speaks to a higher level of investment to reflect the proven positive returns generated to date.

There are many opportunities to introduce new technology to the training program. Air combat manoeuvring instrumentation and electronic warfare threat systems, as recently employed at Cold Lake, represent such opportunities.

There are opportunities to introduce new training, supersonic and high-level activities have been reviewed. Helicopter training and off-season training opportunities could also be added to the mix. In any scenario, the contractor needs to have the ability and incentive to pursue such options.

It is critical to the future of our community that all reasonable opportunities to enhance the quality of the training experience at Goose Bay are explored. We feel that the contractor must be given the freedom to market and invest, and that the contract must include these elements as key targets of success. Vested interest is the best incentive, and that is lacking in the current arrangement.

Complementing this approach is the town's tentative support for the concept of a single marketing entity within DND to market military training in Canada. We say "tentatively," because we are unaware of the details of this initiative but understand that it is being explored by DND. To be effective, any such initiative must be allowed to pursue opportunities vigorously. It is a natural fit to then allow the contractor to be a full partner in such an initiative. NATO flight training in Canada is an example that could be expanded upon. Here, the contractor is the driver behind the success or failure of the project.

Hand in hand with this initiative is the need for a greater presence of the Goose Bay Office in whatever form it may evolve into as a result of the above-noted initiative in Goose Bay. There needs to be a tight liaison between the contract managers and the users and between the contractor's marketing efforts and the initiatives of the department as a whole. There is a need to link the success of Goose Bay directly to those charged with its future.

Last, to echo the sentiment repeatedly heard within the community: The lack of a presence of Canadian Air Force F-18s at Goose Bay continues to be questioned. The opportunities to participate in the squadron-level training available at 5 Wing Goose Bay needs to be fully explored. Nothing could speak more directly to the government's commitment to 5 Wing than the permanent presence of F-18s at the base. Nothing is more disappointing than to read in the local newspaper that Canadian F-18s stopped over in Goose Bay on their way to Europe to train. The reason given is that they need to go to Europe to train with

De toutes parts, on enjoint le gouvernement fédéral à ajuster le niveau de ses investissements en fonction soit du taux de rendement découlant des taxes prélevées par les deux paliers de gouvernement, soit de la contribution totale des activités de la base au PIB. Quelle que soit l'option retenue, le taux de rendement démontré justifie une augmentation des investissements.

Il existe de nombreuses possibilités d'intégration des nouvelles technologies au programme d'entraînement: par exemple, l'instrumentation liée aux manoeuvres de combat aérien et les systèmes de détection des menaces liées à la guerre électronique, récemment utilisés à Cold Lake.

On a examiné de nouveaux domaines d'instruction, notamment aux vols supersoniques et à haute altitude. On pourrait ajouter au cocktail le pilotage d'hélicoptère et des activités hors saison. Quel que soit le scénario choisi, l'entrepreneur doit avoir la capacité de mettre les options en valeur et y être incité.

Il est impératif, pour le futur de notre communauté, d'explorer toutes les avenues possibles d'amélioration de la qualité du programme d'entraînement de Goose Bay. Il faut donner à l'entrepreneur la liberté nécessaire pour commercialiser les actifs et faire des investissements, et faire en sorte que le contrat présente ces éléments comme étant les cibles clés de la réussite. Les droits acquis constituent le meilleur incitatif — ce qui manque au contrat actuel.

Comme complément à cette approche, la ville se propose de donner son appui à la création d'un service de marketing unique à l'intérieur du MDN, chargé de promouvoir l'instruction militaire dans l'ensemble du Canada. Nous disons «se propose» parce que nous ne connaissons pas le détail de cette initiative, mais il appert que le MDN y réfléchit. Pour être efficace, toute initiative de ce genre doit permettre d'explorer toutes les occasions avec dynamisme. Il coule de source que l'entrepreneur doit avoir la possibilité de devenir partenaire à part entière dans l'aventure. Le programme d'entraînement au vol de l'OTAN pourrait être étendu. Dans ce cas, l'entrepreneur est l'orchestrateur de l'échec ou de la réussite du projet.

Parallèlement à cette initiative, il est essentiel d'intensifier la présence du Bureau de gestion de Goose Bay, quelle que soit la forme qu'il prendra une fois l'initiative décrite ci-dessus en place à Goose Bay. Des liens solides doivent se tisser entre les gestionnaires du contrat et les utilisateurs, de même qu'entre les programmes de marketing de l'entrepreneur et les initiatives globales du ministère. Les responsables de l'avenir de Goose Bay doivent devenir partie prenante de son succès.

Enfin, je fais écho à une interrogation sans cesse répétée dans la communauté: pourquoi n'y a-t-il aucun F-18 de la Force aérienne du Canada à Goose Bay? Il faut faire un examen poussé des possibilités d'entraînement au niveau de l'escadron qu'offre la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay. Rien ne pourrait mieux témoigner de l'engagement du gouvernement envers la 5<sup>e</sup> Escadre que la présence permanente de F-18 sur la base. Il est toujours extrêmement décevant de lire dans un journal local que des F-18 canadiens en route vers un entraînement en Europe se sont arrêtés à Goose Bay. Selon l'explication officielle, il faut aller

our allies because they cannot get that experience in Canada. Yet, they stop at Goose Bay where the very allies ask, "Why not train with us here?" Attached is that newspaper article.

There are operational opportunities at Goose Bay. We are not convinced that they have been fully explored by Canada's defence establishment. Goose Bay is simply not part of the formula. If asked for one key part of the puzzle of how to improve the effectiveness of the efforts made to date, that would be for the operational opportunities to be taken advantage of fully.

Finally, I would like to thank you for your time in meeting today. I sincerely hope that our concerns and suggestions will help you in considering this very important matter. In particular, I should like to thank Senator Rompkey for his leadership on this issue.

**Mr. Dave Hunt, President, Labrador North Chamber of Commerce:** Honourable senators, thank you for the honour of allowing me to address your august group.

I am a long-term resident of Happy Valley — Goose Bay specifically, and northern Canada generally.

Most political leaders, government organizations, commercial enterprises and employees interested in the airport located at Goose Bay, Labrador, are dissatisfied. All are searching for leadership leading to a plan that would offer a high probability that the airport will remain operationally and financially secure for the foreseeable future.

Every body involved in Goose Bay is acting in accordance with its own specific mandate, while no one is planning for the overall future of the airport. The Department of National Defence inherited the airport from Transport Canada and public works respectively about 15 years ago in response to the growing use of the airport by other NATO air forces, and at a time when Canada was working hard to promote the facilities at Goose Bay as a site for the NATO fighter weapons training centre.

To this end, millions of dollars have been spent on environmental impact studies to ascertain what effect this training would have on the people, the wildlife and the flora of one of the last pristine wildernesses in Canada. The EIS report said, in essence, that with careful monitoring, which is currently being provided, long-term negative effects would be minimal.

After the collapse of the Soviet threat in 1989, there is no longer seen to be a need for a NATO training centre, and DND has since viewed Goose Bay as an economic development burden that drains resources from higher priority military requirements in Canada, especially as the military budget shrank drastically.

s'entraîner en Europe avec les alliés parce qu'on ne trouve pas les mêmes conditions au Canada. Pourtant, ils s'arrêtent à Goose Bay, où les alliés eux-mêmes leur demandent: «Pourquoi ne venez-vous pas vous entraîner avec nous ici?» Ci-joint un article de journal.

Goose Bay recèle de nombreuses possibilités d'exploitation, dont la Défense canadienne n'a pas encore fait le tour selon nous. Tout simplement, Goose Bay ne fait pas partie du scénario. Si on vous demande comment mieux orienter les efforts faits jusqu'ici pour améliorer l'efficacité, répondez qu'il faut accorder la préséance à l'optimisation de toutes les possibilités opérationnelles.

J'aimerais vous remercier de m'avoir entendu aujourd'hui. J'espère de tout coeur que les préoccupations et les suggestions formulées vous aideront dans votre analyse de cette question primordiale. J'aimerais remercier particulièrement le sénateur Rompkey pour son leadership dans ce dossier.

**M. Dave Hunt, président, Labrador North Chamber of Commerce:** Honorables sénateurs, merci de me faire l'honneur de me recevoir devant votre vénérable groupe.

J'habite depuis longtemps dans le nord du Canada, et à Happy Valley — Goose Bay depuis un certain temps.

La majorité des leaders politiques, des organisations gouvernementales, des entreprises commerciales et des employés qui s'intéressent à l'aéroport de Goose Bay ne sont pas heureux de la situation. Tous sont à la recherche de leaders, d'un plan qui garantira, avec le plus de certitude possible, le maintien de la sécurité opérationnelle et financière de l'aéroport dans un avenir prévisible.

Toutes les parties intéressées à Goose Bay veulent réaliser leur propre mandat — personne ne semble intéressé par une planification globale de l'avenir de l'aéroport. Le ministère de la Défense nationale a hérité l'aéroport de Transports Canada puis de Travaux publics voilà 15 ans, parce que d'autres forces aériennes de l'OTAN utilisaient de plus en plus l'aéroport, et parce que le Canada s'efforçait de promouvoir l'installation à Goose Bay d'un centre d'instruction sur l'armement de chasseur pour l'OTAN.

À cette fin, on a consacré des millions de dollars à des études sur les incidences environnementales, qui visaient à établir les retombées d'un tel programme d'instruction sur les gens, la faune et la flore de l'une des dernières régions vierges du Canada. Essentiellement, le rapport de l'ÉIE conclut que moyennant une surveillance étroite, les effets délétères à long terme seraient minimes. C'est ce qu'on a fait.

Avec l'effondrement de l'ennemi soviétique, en 1989, est disparue la nécessité d'un centre d'entraînement de l'OTAN. Depuis, le MDN considère Goose Bay comme un obstacle au développement économique. Aux yeux du ministère, Goose Bay draine des ressources que le Canada pourrait consacrer à d'autres besoins militaires beaucoup plus prioritaires, surtout depuis la réduction spectaculaire des budgets.



Consequently, DND has followed a course intended to reduce its financial commitment, mainly by transferring costs to the NATO allies, as well as contracting civilian airport management. The removal of "redundant to current needs" assets has had the immediate effect of reducing the amount of the grants in lieu paid to the Town of Happy Valley — Goose Bay, while straining the resources of the town as it attempts to handle the large amount of trash created by the destruction of these facilities. This has created unwanted tension between the town and the operators.

At the same time, the NATO allies themselves, experiencing reduced national funding, a shrinking military threat from traditional adversaries and increased costs at Goose Bay, are taking every possible measure to reduce their costs. We fear that these trends may lead the NATO ally to cease operations at Goose Bay in future for the following reasons.

First, while governments, federal, provincial and municipal have worked to maintain the current situation, they have taken no significant measures for future development, lacking the will, the motivation, the resources and the expertise to plan this development.

Second, commercial enterprises, while exploiting current opportunities, are reluctant to reinvest for future development. This is likely because they have no confidence that the airport operation will be viable long enough for them to have a reasonable chance to recoup their investments.

Third, employees, both government and commercial, while seeking assurance that they will retain jobs, seem unwilling to share the risks involved in seeking longer-term viability for the airport operation. This resulted in an unfortunate strike, and the threat of others. They have seen the base go from about 1,000 employees to about 400 under the ASD program. Their anxiety is understandable. The ASD has been a disaster for Goose Bay, a disaster over which we had no control as it was instituted, with little or no input locally.

Fourth, the company contracted to manage the airport has taken a hard-line approach to reducing costs and is concerned mostly with making a profit during the life of the contract, as they must rebid the contract every few years. They have no incentive to increase the use of the base. The two-year overlap of Serco, the management company, and the MMOU, the multinational memorandum of understanding, which governs the presence of the allies, makes it very difficult for a businessman to plan when his happens. Should the base close, they will merely pack up and leave for other tasks. This option is not available for most local residents and businesses. I was in business in Goose Bay when the Americans left as a major player in 1976, and I saw many small businesses go into the tank.

Par conséquent, le MDN a entrepris de réduire ses engagements financiers, principalement en transférant ses coûts aux alliés de l'OTAN et en signant des contrats de gestion des aéroports avec des intérêts civils. La politique de suppression des éléments d'actif «excédentaires compte tenu des besoins courants» s'est traduite par une réduction des subventions versées à la ville de Happy Valley — Goose Bay, à laquelle s'ajoutent des dépenses supplémentaires pour la gestion des montagnes de déchets produites par la destruction des installations. Il en a résulté des tensions inutiles entre la ville et les exploitants.

Les alliés de l'OTAN — qui doivent composer avec des budgets nationaux réduits, des ennemis traditionnels de moins en moins menaçants et des hausses de coûts à Goose Bay — font aussi tout en leur possible pour réduire leurs coûts. Nous craignons que ces tendances ne les conduisent à cesser leurs opérations à Goose Bay, pour les raisons suivantes.

Premièrement, bien que les gouvernements, tant fédéral, provincial que municipal, se soient efforcés de préserver les conditions actuelles, rien n'a été fait pour assurer le développement dans l'avenir. Cette situation est le résultat d'un manque de volonté, de motivation, de ressources et d'expertise en matière de planification du développement.

Deuxièmement, les entreprises commerciales, qui exploitent pourtant divers créneaux, se montrent réticentes à investir dans l'avenir. Cette hésitation de leur part s'explique sûrement par le fait qu'elles ne peuvent savoir si l'aéroport restera en opération assez longtemps pour qu'elles puissent récupérer leur investissement.

Troisièmement, les employés du public et du domaine privé veulent être assurés de garder leur emploi, mais ils ne semblent pas prêts à partager les risques inhérents à la recherche d'une viabilité à long terme de l'aéroport. Cette attitude a conduit à une malheureuse grève, et les menaces restent toujours présentes. Sous le nouveau régime DMPS, ils ont vu leur nombre passer de 1 000 à 400 environ; leur nervosité est tout à fait compréhensible. Le programme DMPS a eu des effets désastreux pour Goose Bay, et nous avons assisté pieds et poings liés à ce désastre parce que personne n'a demandé l'avis, ou si peu, des habitants de la région avant de le mettre en place.

Quatrièmement, l'entrepreneur qui a obtenu le contrat de gestion de l'aéroport a adopté la ligne dure pour réduire ses coûts. Tout ce qui l'intéresse est de faire des profits pendant la durée du contrat, parce qu'il doit soumissionner de nouveau après quelques années. Il n'a aucun intérêt à améliorer les modes d'utilisation de la base. Pendant deux ans, la présence contiguë de Serco, l'entreprise de gestion, et du protocole d'entente multinational, signé par les alliés présents à Goose Bay, a rendu la planification quasi impossible pour ces gens d'affaires. Si la base ferme, il leur suffira de faire leurs bagages et d'aller continuer leurs activités ailleurs. Ce n'est pas une option possible pour la plupart des résidents et des entreprises de la région. J'étais dans les affaires à Goose Bay quand les Américains sont partis, en 1976, en laissant un immense vide. J'ai vu alors beaucoup de petites entreprises fermer leurs portes.

In a nutshell, while opportunities may exist for the Goose Bay airport, none of the current actors is looking for those opportunities, testing them, proposing them or implementing them. The airport will eventually fail if this situation is allowed to persist.

As a businessman, and representing businessmen as President of the Chamber of Commerce, I feel that, as a first step, we should do the following. First, we should compile an inventory of marketable features for the airport, this to include possible future investment opportunities with full consideration of new technologies.

Second, we should consult all interested parties to obtain suggestions for enhancement of all the current facilities to make the Goose Bay airport more attractive to present clients and other possible users.

Third, we should investigate functions that could be located at the airport, cost them out and, in consultation with the customers, consider the investment needed.

Fourth, we should consider the development of a revamped management structure for the airport wherein the Goose Bay Airport Authority would play a larger part in the total operation of the facility. At present, it is merely a bill collector for passing customers. Successive arrangements for management have hindered development of this potentially key military asset rather than promoted it.

While DND, through its Goose Bay Office, which is situated in Ottawa rather than Goose Bay — a sore point with our chamber — has control of the future of the air base, but seemingly it has no mandate or expertise in the field of economic development, which is so sadly lacking, to ensure our future. This must change. We must create a comprehensive development plan that would include all those with economic interests in the airport, which might lead to Goose Bay becoming a contributor to military readiness for Canada and key allies, a contributor to economic prosperity in the region, and a contributor to NATO.

I am a businessman. Tell me what you want and I will consider how I can provide it. The same process should be followed for the development of the Goose Bay airport.

In spite of the announcements on Voisey's Bay and considerations of future hydro projects, the economic engine for central Labrador has been and will remain the air base. Let us build on what we know and have faith in the future. As was said in a movie about faith in the future: "Build it and they will come."

I have a book for you but, unfortunately, I left it at the other office. I will give it to you later on.

**Senator Stratton:** I believe you were present during the previous presentations when my premise of my question was: There are some success stories across the country about the

Bref, malgré toutes les possibilités de développement qu'offre l'aéroport de Goose Bay, aucun des acteurs en place ne semble intéressé à les chercher, pour les mettre à l'épreuve, faire des propositions et les mettre en oeuvre. C'est l'existence même de l'aéroport qui est en jeu si on laisse cette situation se détériorer.

En ma qualité de président de la chambre de commerce, je parle au nom de la communauté des gens d'affaires, dont je fais partie. Voici ce que je propose pour amorcer un changement. Tout d'abord, il faudrait faire l'inventaire des atouts commercialisables de l'aéroport, y compris les possibilités d'investissement futures compte tenu de toutes les nouvelles technologies offertes.

Deuxièmement, nous devrions demander à toutes les parties intéressées quelles améliorations aux installations en place sont nécessaires pour rendre l'aéroport de Goose Bay plus attrayant aux yeux des clients actuels et potentiels.

Troisièmement, nous devrions examiner les fonctions qui pourraient être implantées à l'aéroport, établir les coûts, conjointement avec les clients, et voir quels investissements seront nécessaires.

Quatrièmement, la structure de gestion de l'aéroport doit être revue et donner aux autorités aéroportuaires un rôle de premier plan dans l'exploitation de l'ensemble des installations. Actuellement, leur rôle se limite au recouvrement des paiements auprès des clients de passage. Les changements successifs de modes de gestion ont ralenti, contrairement à l'objectif initial, le développement de cet actif qui a tout le potentiel d'un atout clé de l'appareil militaire.

L'avenir de la base aérienne est entre les mains du MDN, par l'entremise du Bureau de projet de Goose Bay, malheureusement situé à Ottawa et non à Goose Bay — un point très sensible pour nos membres. Or, le Bureau ne semble pas avoir reçu le mandat ni posséder l'expertise, qui fait cruellement défaut, qui lui permettrait d'assurer le développement économique et, partant, d'assurer notre futur. Cela doit changer. Toutes les parties qui ont un intérêt économique dans l'aéroport doivent concevoir ensemble un plan de développement étoffé. Goose Bay pourrait enfin contribuer à la préparation militaire du pays et à celle de nos principaux alliés, à la prospérité économique de notre région et aux programmes de l'OTAN.

Je suis un homme d'affaires. Dites-moi ce que vous voulez et je verrai comment je peux pour le donner. La mise en valeur de l'aéroport de Goose Bay devrait suivre le même raisonnement.

Malgré l'annonce du projet de Voisey's Bay et d'éventuels aménagements hydro-électriques, la base aérienne a toujours été et continuera d'être le moteur économique du centre du Labrador. Mettons à profit nos acquis et gardons confiance dans l'avenir. Comme le dit cette parole entendue dans un film: «Construisons et ils viendront.»

J'avais un livre pour vous, mais je l'ai oublié à l'autre bureau. Je vous l'apporterai plus tard.

**Le sénateur Stratton:** Je crois que vous étiez là quand j'ai posé les prémisses de cette question: il existe au pays des exemples d'entreprises réussies après la fermeture de certaines bases.



closure of bases and how some of those bases, having been given to the town or group of entrepreneurs for a dollar or whatever, have been highly successful. Studies have been done in Western Canada about rural areas and why some towns and villages are successful and others are not. Overriding both of those issues, the success stories always come from the private sector, from entrepreneurs, who ultimately provide the drive for success.

As I listened to your presentations, particularly that of Mr. Hunt, I thought you were talking about yourself, in essence: That is what the chamber should be doing, not someone else. Would you not want to plot your own entrepreneurial vision of the future for this place? The potential is there, should that base cease operations.

**Mr. Hunt:** Senator, you are absolutely right. We have met and talked with the former Minister of Defence, Mr. Eggleton. We brought some of those things to the table. Even our own chamber has talked about them.

Basically, we need to sell a base as a base. Senator Banks mentioned earlier that DND should be a tenant and we should rent to DND. That would save the federal government a significant amount of money.

We are thinking that, in one sense, the whole base should be rented out. We should be able to say to all NATO countries, "Come on down here; we have facilities for you," and rent it like a hotel. If they want the month of June, we can plug them into the month of June. It is all rentable. This can be done. It can be done in a business sense. We have to study it and we have to get a good group together, maybe a corporate group, that could handle something like that.

**Mr. Peck:** I also wish to respond to that question. I heard that point being raised earlier. There are success stories where communities took charge of their own future and ran with it, but there are just as many failures on that level, too. It is not all, "Gee, look how good they did. They ran with it. Why can't everyone do that?" Each had its own circumstances and conditions that created its success. Some of those success stories were due to a change made by the federal government, that is, where they went from, say, an air force base to a federal tax office being located near the site of air base. Yes, they did do it on their own but they also had a substantial hand in the process.

My first response, when someone says, "Would you like to do it?" is, "Damned right, we would like to do it ourselves." Of course, we would like to be in charge of our own futures and not have it in someone else's hands. How to do that, though, is a big question. How to do that while dealing with foreign militaries is a risky question. They may look at it quite differently from us in terms of a business exercise, when they come here to train.

I do not have all the answers. My biggest concern is that right now, I am looking at an ASD process that was offered to us as an option to help us retain the business, and I think it has failed. It has not been successful. Many of the cuts in costs that were talked about — the large cuts in costs — were done before the ASD

Certaines d'entre elles ont été données à des municipalités ou à des groupes d'entrepreneurs pour un dollar ou une somme ridicule, et elles sont maintenant florissantes. On a fait des études dans certaines régions rurales de l'ouest du Canada, pour déterminer pourquoi des municipalités et des villages se tirent d'affaire et d'autres pas. Il ressort dans les deux cas que le succès est toujours lié au secteur privé, aux entrepreneurs. Partout, ils sont les moteurs du succès.

En vous écoutant, et plus particulièrement M. Hunt, j'ai eu l'impression que chacun parlait de ses propres affaires: voilà ce que la Chambre veut. Les autres? Je ne sais pas. Pourquoi ne pas orchestrer votre propre vision entrepreneuriale de l'avenir de ce lieu? Le potentiel est là, même si la base devait cesser de fonctionner.

**M. Hunt:** Sénateur, vous avez tout à fait raison. Nous avons rencontré l'ancien ministre de la Défense, M. Eggleton. Nous lui avons soumis certaines de ces considérations. Les membres de la chambre aussi en ont discuté.

Essentiellement, il faut vendre la base comme une base. Le sénateur Banks a proposé tantôt de louer des espaces au MDN. Le gouvernement fédéral pourrait ainsi économiser des sommes considérables.

Dans un sens, il faudrait louer toute la base. Nous pourrions alors dire aux pays de l'OTAN: «Venez chez nous, nous avons des installations pour vous», et louer les espaces comme des chambres d'hôtel. S'ils veulent venir en juin, pas de problème, nous leur réservons une place. Toutes les installations peuvent être louées. C'est possible. C'est possible sur le plan commercial. Il faut étudier la situation et former un groupe de gens compétents, des entreprises peut-être, qui pourraient trouver des solutions.

**M. Peck:** J'aimerais aussi répondre à cette question. J'avais entendu votre suggestion. Oui, certaines communautés ont pris en main leur futur et sont allées de l'avant, mais les échecs sont tout aussi nombreux. On ne pourrait pas dire: «Merveilleux! Toutes ont réussi. Elles sont allées de l'avant. Tout le monde pourrait le faire!» Dans chaque cas, des circonstances et des conditions particulières ont permis la réussite. Certaines réussites ont été le fruit d'un changement institué par le fédéral — par exemple, le passage de la base aérienne à un bureau d'impôt fédéral à proximité. Oui, ces communautés ont été les agents de leur propre réussite, mais il ne faut pas oublier le sérieux coup de pouce qu'elles ont reçu.

D'emblée, si quelqu'un me demande: «Seriez-vous intéressé par une telle aventure», je réponds: «Qu'est-ce que vous croyez? Bien entendu, nous voulons y arriver nous-mêmes!» Qui ne serait pas intéressé à prendre son avenir en main plutôt que de laisser faire les autres? Mais comment y arriver? Voilà la vraie question. Comment faire quand des forces étrangères sont en cause? Quand ces forces viennent s'entraîner ici, leur point de vue peut diverger considérablement du nôtre sur le plan de la conduite des affaires.

Je n'ai pas toutes les réponses. Pour l'instant, je me préoccupe surtout du processus DMPS qui nous a été offert pour garder la base en opération. À mon avis, c'est un échec. Ce processus n'a pas porté fruit. Beaucoup des réductions de coûts promises — des réductions importantes — avaient déjà été réalisées avant

process actually was initiated. They went through a 25 per cent cut in the employment on the base before the ASD, and they thought they had achieved what had been asked of them. Every time they turned around, yet another cut was asked for.

It goes hand in hand. There are opportunities here for our future in that we can take care of it, but we must also have the right environment to be successful.

**The Chairman:** Would it be different today if they had not gone with the ASD process?

**Mr. Peck:** As we look back at it five years from now, I wonder we will see the ASD process as a complete waste of time. We may not see anything different. There may be the same people working on the base, doing the same jobs, but there may be less confusion in terms of what the responsibilities are and who is doing what. It may be simpler for the allies in terms of some of their responsibilities and how they get things done.

**The Chairman:** From the perspective of the chamber, what difference does it make to you whether it is the ASD option or some other option?

**Mr. Peck:** Certain approaches bring with them the whole culture of that approach. If the DND does things the DND way, it may not be an effective business model. It depends on where the base will go and where we would like to see it going.

**The Chairman:** Do you want an effective business model or a DND model?

**Mr. Peck:** I am not sure. They do not necessarily have to be at odds with each other.

**The Chairman:** I agree.

**Mr. Peck:** I am not sure it is true to say that DND is completely unable to be successful in business. I do not think DND should be looked at solely as a business enterprise, because it is not.

**The Chairman:** Do you think your town would be better off if they had not gone ASD? Is that what you are saying?

**Mr. Peck:** That is probably true. I think it would have been better had there been an ASD process that had given a contractor flexibility to be what a business is, which is to make a business grow. I have had contractors come in and speak to me on the next contract. They said, "If this is just an exercise in maintaining the number of jobs there now and maintaining the business, why would we want to be involved? All we are looking at then is a lowball figure. However, if we are looking at something that can be made to grow, we are interested."

**Senator Stratton:** We have gone through this process across the country. In particular, I talk about Portage la Prairie in Manitoba, the closing of the Gimli Air Force Base and the recent closing of the Kapyong Barracks in Winnipeg. It was talked about for years. In other words, the message was being subtly delivered over the years. This sounds like déjà vu all over

l'avènement du processus DMPS. L'effectif de la base avait déjà diminué de 25 p. 100 avant la mise en oeuvre du processus DMPS, ce qui selon les gestionnaires satisfaisait aux attentes. Malheureusement, les demandes de réduction n'ont pas cessé depuis.

C'est un tout. Nous pouvons exploiter les possibilités qui s'offrent à nous pour assurer notre future, mais il faut nous procurer les conditions essentielles au succès de nos entreprises.

**Le président:** La situation serait-elle différente aujourd'hui si le processus DMPS n'avait jamais été mis en place?

**M. Peck:** Quand nous examinerons la situation dans cinq ans d'ici, je suis assez certain que le processus DMPS nous apparaîtra comme une perte de temps totale. Il se peut que rien n'ait changé. Les mêmes personnes travailleront sur la base, elles exécuteront le même travail. Peut-être y aura-t-il moins de confusion pour ce qui est des responsabilités respectives de chacun et de l'attribution des tâches. Peut-être les alliés comprendront-ils mieux quelles sont leurs responsabilités et comment ils doivent les mener à bien.

**Le président:** Du point de vue de la chambre, l'option DMPS change-t-elle quelque chose? Serait-ce différent si une autre option était retenue?

**M. Peck:** Certaines approches amènent avec elles toute une culture. Si le MDN fait les choses à sa façon, l'efficacité du modèle de gestion peut laisser à désirer. Tout dépendra des orientations données à la base et des avenues que nous aimerions lui faire prendre.

**Le président:** Préférez-vous un modèle de gestion efficace ou celui du MDN?

**M. Peck:** Je ne sais pas. Les deux modèles ne sont pas nécessairement incompatibles.

**Le président:** Je suis d'accord avec vous..

**M. Peck:** Je ne suis pas si certain que le MDN soit totalement incapable de réussir en affaires. Par contre, il ne faut pas voir le MDN exclusivement comme une entreprise commerciale. Le MDN n'est pas une entreprise.

**Le président:** Pensez-vous que votre ville s'en serait mieux tirée sans le programme DMPS? Est-ce que c'est votre avis?

**M. Peck:** C'est probablement vrai. Je crois que notre ville aurait bénéficié d'un processus DMPS qui aurait laissé l'entrepreneur poursuivre l'objectif propre à toute entreprise, la croissance. Des entrepreneurs sont venus me voir pour me parler du prochain contrat. Voici ce qu'ils me disaient: «Si le but de l'exercice est de conserver le même nombre d'emplois et les activités actuelles, quel est l'intérêt pour nous? Ce serait une soumission à perte. Mais si on nous donne des perspectives de croissance, nous sommes partants.»

**Le sénateur Stratton:** C'est un processus qui s'est répété dans tout le pays. Plus particulièrement, je parle de Portage la Prairie au Manitoba, de la fermeture de la base de la Force aérienne de Gimli, et de la fermeture plus récente des casernes de Kapyong, à Winnipeg. On en parlait depuis des années. Autrement dit, le message a été subtilement dilué sur plusieurs années. «Il me



again, as Yogi would say, with the recognition of that message being sent ever clearer. That makes you nervous, I would expect. It would behoove you to go and look at the success stories, knowing there are failures, but looking at success stories.

**Mr. Peck:** I went to Portage la Prairie last year and Cold Lake two years before that. In fact, I took representatives of the province with us, and the Goose Bay Airport Corporation came with us. As far as I am concerned, Portage la Prairie is a great model. They have one goal, which is to make money, and they are doing it. They are providing the service people want.

**Senator Banks:** Senator Stratton and I do not always agree, but on this we do. I think you have to go further, as Senator Stratton has said, and the chairman asked almost facetiously whether you want a DND model or a business one, but that is, in fact, a serious question. I have fierce arguments with people who ask, unthinkingly I believe, "Why does the government not operate like a business?" God help you if the government operated like a business, least of all, the military. That is not their job. They cannot operate like a business. The perfect indication of that fact is that, within the military — and I am not putting down the military; they have a specific job to do — within the constraints of that job, those houses, which have just had \$100,000-worth of updates done on them, are surplus to their needs, so they tear them down to reduce the payment in lieu of taxes, perhaps, or so as to avoid the cost of maintaining them. The military does not operate like a business. It must not operate like a business. It will never operate like a business.

Mr. Hunt, when you went through a list of things that you said needed to be done, exactly right, 100 per cent, but I would suggest that you do not ask the Department of National Defence to do those things because they will not do them.

I suggest that you cannot do much about the fact that there is now going to be a new contract with whomever that will provide the operation of the services on that plant. It is too close. It is coming down the tracks at 90 miles an hour. It is done, whoever it is and whatever that contract says. I hope that you will look forward and ask, "What will happen when that 10 years is over? Let's have an agreement in place so that, on that day, the airport authority, not a commission — you say it is an airport and not a military base — will take it over, and run it." Then those things that you say need to be done can be done. Otherwise, they will not be done.

**Senator Doody:** My question is for clarification. I heard today, and it makes sense to me, that 5 Wing or the Canadian military presence of some sort is essential to the economic survival of this airport facility. If the Canadian military presence disappears, it will be extremely difficult to attract the other participants in the training programs, et cetera, even though the Canadian military themselves do not train there.

semble avoir déjà vu ça», comme dirait Yogi, mais cette fois-ci, le message semble encore plus clair. J'imagine que c'est peu rassurant pour vous. Vous avez tout intérêt à examiner les histoires de réussite, en n'oubliant pas qu'il y a aussi des échecs, mais que la réussite est possible.

**M. Peck:** Je suis allé à Portage la Prairie l'an dernier et à Cold Lake deux années avant. J'étais accompagné de représentants de la province et de la corporation de l'aéroport de Goose Bay. À mon sens, le modèle de Portage la Prairie est extraordinaire. Les responsables poursuivent un but unique — faire de l'argent — et c'est ce qu'ils font. Ils fournissent les services que leurs clients demandent.

**Le sénateur Banks:** Contrairement à mon habitude, je suis d'accord avec le sénateur Stratton sur cette question. Vous devez aller de l'avant, comme vous l'a suggéré le sénateur. Le président vous a demandé, un peu à la blague, si vous préférez le modèle du MDN ou un modèle d'entreprise. Or, la question est très sérieuse. Je suis toujours un peu brusque quand des personnes demandent, sans trop réfléchir à mon avis, pourquoi le gouvernement ne fonctionne pas comme une entreprise. Que Dieu ait votre âme si c'était le cas et, encore pire, si les militaires se mettaient à agir comme des dirigeants d'entreprise! Ce n'est pas leur travail. Il est impossible pour eux de fonctionner comme une entreprise. À preuve, les militaires — je ne les dénigre pas, ils font leur travail —, parce qu'ils ont des contraintes, ont rénové des logements pour une valeur de 100 000 \$. Maintenant qu'ils ne sont plus utiles pour eux, ils les détruisent pour réduire les paiements de taxes, peut-être, ou les frais d'entretien. L'appareil militaire ne fonctionne pas comme une entreprise. Il ne doit pas fonctionner comme une entreprise, et ce ne sera jamais le cas.

Monsieur Hunt, vous avez cité la liste des choses à faire. J'abonde totalement dans votre sens. Cependant, si je peux vous faire une suggestion, ne perdez pas votre temps à demander au ministère de la Défense nationale de s'en occuper. Il ne s'en occupera pas.

Selon moi, vous avez peu de pouvoir sur la signature imminente d'un nouveau contrat de prestation de services sur la base. Les dés sont lancés. Le train arrive sur vous à 90 milles à l'heure. Les jeux sont faits, et vous n'avez aucun pouvoir sur l'adjudicataire choisi ni sur la teneur du contrat. Je souhaite que vous regardiez plus loin et que vous demandiez aux intéressés: «Que se passera-t-il après ces dix années? Nous voulons signer un accord avec vous qui nous garantira que, à l'expiration de ce contrat, les autorités de l'aéroport, et non une corporation — vous affirmez que c'est un aéroport et non une base militaire — prendront les choses en main et dirigeront l'aéroport.» Vous pourrez alors faire tout ce que vous voulez. Sinon, rien ne sera fait.

**Le sénateur Doody:** J'aimerais vous demander des précisions. J'ai entendu aujourd'hui, et c'est aussi mon avis, que la présence de la 5<sup>e</sup> Escadre ou d'autres militaires canadiens est essentielle à la survie de l'aéroport. Si les militaires canadiens se retirent complètement et ne s'entraînent pas en ces lieux, il sera extrêmement difficile de convaincre d'autres participants d'intégrer les programmes d'instruction ou d'autres activités.

I also heard today that privatization of the operation is the right way to go — turn it over to private enterprise and rent the facilities to whoever wants to use them and that it be done in a businesslike manner, which also makes sense to me.

Do you have any guarantees or any reasonable cause to believe that the Canadian military could be enticed to come there as a tenant rather than as part of their own military infrastructure? If one is essential, it would be difficult to take that quantum leap without having that first essential pretty well copper-fastened, to use an expression that I have not heard for a while.

**Mr. Peck:** I have been working in government for some 20 years. I can make any decision my council makes sound reasonable and rational. There is much that the military does that is done under political direction. Therefore, they can be anywhere they are told to be, and it sounds logical. It depends on who is delivering the message. They can always say there is no operational requirement to be there because they are not there. That is pretty obvious because they are not there.

Is there absolutely no operational opportunity in Goose Bay for the Canadian military? I find that hard to accept because our allies who have been flying there for a long time. They think it is one of the best places they have ever been. Are they all wrong? I do not understand it, particularly, as we change to new technologies and they are interested in being there for that. It is the cutting edge of technology. Who is wrong? I do not understand that part.

**Senator Doody:** That is what I am asking. Can someone clarify the situation for me? It seems to me it is essential that a military presence anchored by the Canadian military be in Goose Bay to make it a viable, reasonable and sensible operation.

It also seems to me that, under the private direction of a private enterprise, it might well be done more efficiently. Without building block one, the Canadian military, the business enterprise would have little to build on. Is that reasonable or not?

I heard many times here this morning that the Canadian military are anxious to find a reason to get out of there, that they do not want to be there. I find that to be a tragedy. Is there some reason to believe that private enterprise could convince them to do things differently from the way they do it under their own military strategic planning or their budget constraints, for that matter?

**Mr. Peck:** If we were in the circumstance where all the bases were private and they were all competing with each other, then you may have a fair question. When you have only one base that operates as a business and it has to compete with others that are not run as a business, I am not sure how you can answer that.

**Senator Forrestall:** Shearwater, which is not far away, is going in the same direction.

**Mr. Peck:** I do not think it is as simple as saying that a business will run it more effectively than anyone else, so it will be a go. I do think there are many opportunities for business models to be used much more effectively than they are being used. I gave you the example of the approval process we have to go through when we

On a aussi dit aujourd'hui que la privatisation des installations était l'avenue la plus souhaitable — qu'il fallait les remettre à des intérêts privés qui loueraient les installations à quiconque voudrait les utiliser, selon un modèle commercial. C'est aussi une option qui me semble judicieuse.

Avez-vous des garanties ou des motifs raisonnables de croire que les Forces canadiennes pourraient être tentées de louer des installations qui ne feraient plus partie de leur propre infrastructure militaire? Pour en rester à l'essentiel, il serait difficile d'escompter un tel progrès sans avoir au préalable obtenu cette garantie capitale.

**M. Peck:** Je travaille au gouvernement depuis 20 ans. Je peux faire paraître toute décision de mon conseil raisonnable et rationnelle. Les militaires agissent souvent sous les ordres des politiciens. Ils peuvent donc aller là où on leur dit d'aller, en toute logique semble-t-il. Tout dépend d'où vient le message. Les militaires pourront toujours dire qu'il n'existe aucun besoin opérationnel qui justifie leur présence à tel endroit, parce qu'ils ne sont pas là. C'est assez évident puisqu'ils ne sont pas là.

N'existe-t-il aucun besoin opérationnel qui justifierait une présence militaire à Goose Bay? C'est difficile à admettre puisque nos alliés viennent faire des vols là-bas depuis fort longtemps. À leur avis, c'est l'un des meilleurs endroits pour ce genre d'activité. Se trompent-ils tous? Je ne comprends pas. Qui plus est, ils veulent profiter des nouvelles technologies mises en place. De la technologie de pointe. Qui se trompe? Je ne comprends pas.

**Le sénateur Doody:** C'est le sens de ma question. Quelqu'un peut-il m'éclairer sur la situation? Il m'apparaît capital que les Forces canadiennes assurent une présence militaire à Goose Bay pour que la base soit une institution viable, raisonnable et sensée.

Il me semble aussi qu'une entreprise privée pourrait assurer une gestion plus efficace. Sans l'unité de base principale, les Forces canadiennes, l'entreprise commerciale aurait une bien maigre assise de développement. Cela vous semble-t-il juste?

On a dit à plusieurs reprises ce matin que les Forces canadiennes cherchaient désespérément une raison de partir, qu'elles ne voulaient pas être là. C'est tragique. Pensez-vous que l'entreprise privée pourrait les convaincre de changer leur mode de fonctionnement, de penser à un autre modèle que leur modèle de planification stratégique militaire, de ne plus penser en termes de contraintes budgétaires?

**M. Peck:** Si toutes les bases appartenaient à des intérêts privés et qu'elles étaient en concurrence les unes avec les autres, votre question serait peut-être juste. Mais si une seule base devient une entreprise et doit concurrencer les autres qui ne sont pas des entreprises, il devient difficile de répondre à cette question.

**Le sénateur Forrestall:** Shearwater, qui n'est pas très loin, va dans la même direction.

**M. Peck:** Il est trop simpliste de prétendre qu'une entreprise arriverait à une meilleure gestion que quiconque, que c'est la seule option. Selon moi, il existe plusieurs façons de rendre les modèles de gestion plus efficaces. Je vous ai donné l'exemple du processus d'approbation à suivre pour faire quoi que ce soit sur la base.



want something done on the base. It is insane. Mr. Hunt would never run a business that complicated. I mean, he would for a week and then be out of business. It cannot sustain itself.

To turn the it over to private business and then ask it to compete with the base that is not run that way and does not have to worry about certain concerns and issues, would not be fair.

**Senator Doody:** I was not thinking of competing with the base but of attracting the customers you need to make the operation viable. That seems to me the gist of the matter.

**Mr. John McGrath, Labrador North Chamber of Commerce:** I think that it would operate just as well without the military there except for areas of protocol. That would certainly be needed. However, I think that we could hire people who have the experience, and I am speaking of readily available ex-military people, fighter pilots especially, who would know how to work with these people and how to satisfy their needs.

Up until 1992, the commanding officers there were fighter pilots themselves. After that, they were not fighter pilots, and the people that I spoke to up there speak of the fighter pilot culture, and that is certainly there. I have known and still know many of these people. That culture exists. They would be available.

**Senator Doody:** You think it can be done.

**Mr. McGrath:** I think it can be done. In terms of protocol, you might need a colonel and a secretary.

**Mr. Hunt:** If you could convince DND they would save a lot of money, they might come on to a program like that. There is no question about it. They spend \$20 million, and they do not want to spend that money.

**Mr. Peck:** May I speak to the \$20 million out of DND's budget? We keep getting that thrown in our faces. The senator can correct me if I am wrong, but I think that, before the \$20 million was in DND's budget, it came from all the different departments that were spending money there, and it was pooled. Perhaps what would happen to that money should be questioned, should Goose Bay be closed. Would, all of a sudden, DND have \$20 million more in its budget? I do not think it is DND's money in that sense. It is simply a convenient budget place to put it for the expenditure for this commitment to our allies at that base.

Whether it comes from that budget in the future should be questioned too, because there may be more efficient ways to use that same money from other departments that is more appropriate than it coming out of DND's budget. That is a real sore spot with DND. They keep saying that they are losing \$20 million and they need that money somewhere else. I do not think it is their money in any sense. It just happens to be in their budget for convenience.

C'est totalement fou. M. Hunt n'accepterait jamais de diriger une entreprise aussi complexe. Il resterait une semaine avant de s'enfuir. Ce modèle n'est pas viable.

Il ne serait pas juste de privatiser la base et de demander aux dirigeants de faire concurrence à d'autres bases qui n'ont pas les mêmes soucis ni les mêmes problèmes.

**Le sénateur Doody:** Je ne parle pas de compétition avec une autre base. Je parle de trouver les clients dont vous avez besoin pour rendre l'opération viable. C'est à mon sens le coeur de toute la question.

**M. John McGrath, Labrador North Chamber of Commerce:** L'aéroport pourrait tout aussi bien fonctionner sans la présence des Forces canadiennes, sauf pour ce qui est du protocole. Il faudrait des responsables du protocole. Nous pourrions embaucher du personnel compétent en la matière. Je pense à des ex-militaires qui sont déjà disponibles, des pilotes de chasse notamment, qui savent comment transiger avec d'autres militaires et répondre à leurs besoins.

Jusqu'à l'année 1992, les commandants étaient des pilotes de chasse. Ceux qui les ont suivis n'étaient pas pilotes de chasse. Des personnes là-bas m'ont parlé de la culture des pilotes de chasse, et il est certain qu'elle est présente. J'en ai connu beaucoup, et j'en connais encore. Ils sont imprégnés de cette culture, et ils sont disponibles.

**Le sénateur Doody:** Vous pensez que c'est possible.

**M. McGrath:** Oui, c'est possible. Pour l'aspect protocolaire, un colonel et une secrétaire feront l'affaire.

**M. Hunt:** Si vous pouviez convaincre le MDN qu'il réaliserait des économies, il pourrait être intéressé. C'est assez certain. Le MDN dépense actuellement 20 million de dollars à Goose Bay, contre son gré.

**M. Peck:** Puis-je aborder la question des 20 millions de dollars tirés du budget du MDN? C'est un argument qu'on nous sert à qui mieux mieux. Le sénateur pourra me corriger si je me trompe mais, à mon avis, avant que les 20 millions n'aboutissent dans le budget du MDN, ils provenaient des autres ministères présents à Goose Bay, mais ces crédits ont été regroupés. Il serait intéressant de discuter du sort réservé à cet argent advenant la fermeture de Goose Bay. Le MDN se retrouverait-il soudainement avec 20 millions de dollars de plus dans ses goussets? Pourtant, je ne crois pas que cet argent lui appartienne. Il a tout simplement été affecté au poste des dépenses liées à cet engagement envers nos alliés, parce que c'était plus pratique.

Il faudrait aussi remettre en question l'utilisation de ce budget à l'avenir. Il existe peut-être des façons plus efficaces d'utiliser cet argent provenant d'autres ministères. C'est une question très sensible au MDN. Il ne cesse de prétendre qu'il perd 20 millions de dollars et qu'il a besoin de cet argent ailleurs. Selon moi, cet argent ne lui appartient pas du tout. Il est affecté à son budget pour des raisons pratiques.

**Senator Doody:** I was trying to get at that this morning. I was asking about the private use of the airport and so on, but the question always came back to DND.

**Senator Banks:** Could we ask the clerk or researcher to inquire as to whether DOT has any commitment whatsoever with respect to expenditures or budget lines for the operation of Goose Bay Airport?

**The Chairman:** Certainly.

**Senator Rompkey:** I have a comment on the point Mr. Peck raised. It is an area of research for us to determine how the \$20 million was arrived at, where it came from and who authorized it in the first place. It goes back into the 1980s. If we looked through cabinet decisions we could perhaps find out more about that.

The reality is that the Department of Transport and the Department of Public Works both used to be in Goose Bay but neither wanted to take any responsibility for the base. It was DND who eventually said they would operate the base and the money was provided for that.

With regard to the question: Does Transport or Public Works have an interest or commitment in Goose Bay at the present time, the answer is no. As far as I know, NAV CANADA operates the tower, but I do not believe other significant government departments have operations there.

It would be worthwhile for us to determine how the decision was taken, where the money came from, and what were the terms of allocating that money to Goose Bay.

**Senator Stratton:** I get the sense, since September 11, that that base is now quite strategic, is it not? Would you not think that, as a result of that event, the runway and the infrastructure are important?

**Mr. Peck:** When the base was established in the Second World War, it was put in that location because it was considered to be an extremely strategic location in terms of our relationship with Europe. That has not changed. It may be even more strategic because of the increase in civilian traffic over the High Arctic. We are close to even more traffic. Why would this not be a good location for long-range search and rescue? It has direct access.

There are many days when you can look up in the sky over Goose Bay and, if the jet stream is in the right place, you see nothing but aircraft and jet streams. You might see 20 to 30 at any one time. It is smack in the middle. It is no accident that it was put in that strategic location.

**Senator Banks:** My question is for Senator Rompkey or anyone with the information: Are we right in assuming that the tower at Goose Bay Airport is operated by NAV CANADA, including for military traffic?

**Senator Rompkey:** No.

**The Chairman:** We are informed that Serco operates it on behalf of the Department of National Defence.

**Le sénateur Doody:** J'ai essayé de soulever ce point ce matin. Je posais des questions sur une éventuelle utilisation de l'aéroport par le privé, et cetera, mais on en revenait toujours au MDN.

**Le sénateur Banks:** Est-il possible de demander au greffier ou à un attaché de recherche si le ministère des Transports a quelque engagement relatif à des dépenses ou à des postes budgétaires pour l'exploitation de l'aéroport de Goose Bay?

**Le président:** Bien sûr.

**Le sénateur Rompkey:** Je voudrais faire un commentaire sur la question soulevée par M. Peck. Nous devons analyser comment la somme de 20 millions de dollars a été calculée, quelle en est la provenance et qui a donné les autorisations à l'origine. Il faut remonter aux années 80. Un examen des décisions du Cabinet nous en apprendra peut-être plus à ce sujet.

Dans les faits, le ministère des Transports et le ministère des Travaux publics ont tous deux été présents à Goose Bay, mais aucun ne voulait prendre la responsabilité de la base. En fin de compte, le MDN a accepté d'en diriger l'exploitation et un budget a été débloqué à cet effet.

Pour répondre à la question sur l'intérêt et les engagements actuels de Transports Canada et de Travaux publics Canada à l'égard de Goose Bay, ils sont nuls. À ma connaissance, NAV CANADA est responsable de la tour, mais la base ne comporte pas d'autres installations exploitées par un ministère important.

Nous aurions tout intérêt à trouver comment la décision a été prise, d'où l'argent est venu et quelles ont été les conditions régissant l'affectation du budget à Goose Bay.

**Le sénateur Stratton:** Si j'ai bien compris, la base est devenue relativement stratégique depuis le 11 septembre, non? Ces événements n'ont-ils pas donné toute leur importance à la piste et à l'infrastructure?

**M. Peck:** Quand la base a été construite durant la Seconde Guerre mondiale, son emplacement a été choisi en raison de son caractère hautement stratégique par rapport à l'Europe. C'est encore le cas. C'est sans doute plus vrai encore depuis que le trafic civil augmente au-dessus de l'Extrême-Arctique. Le trafic est encore plus important dans les environs. Pourquoi ne pas en faire un emplacement de choix pour les opérations de recherche et de sauvetage à longue portée?

À de nombreuses reprises durant l'année, on ne voit rien d'autre dans le ciel de Goose Bay, si le courant jet est propice, que des aéronefs et des courants jets. On peut en voir 20 ou 30 en même temps. Nous sommes au centre des activités. Cet emplacement stratégique n'a pas été choisi au hasard.

**Le sénateur Banks:** Ma question s'adresse au sénateur Rompkey ou à quiconque peut y répondre: Est-il vrai que NAV CANADA est responsable de la tour de Goose Bay, y compris le trafic militaire?

**Le sénateur Rompkey:** Non

**Le président:** On nous a dit que l'exploitation de la tour incombait à Serco, pour le compte du ministère de la Défense nationale.



**Senator Banks:** Are the air traffic controllers military air traffic controllers?

**Mr. Woodward:** They are civilian. There are three civilian towers in Canada. One is at Moose Jaw; one is at Portage La Prairie; and the other one is at Goose Bay. Serco operates all three.

**Mr. Peck:** Under the new RFP — it is actually part of the new RFP — the air traffic controllers would be relocated into Montreal. In regard to the technology coming in there, we are behind in terms of what is going on. That 11-year cycle, as was mentioned, should put us ahead.

**The Chairman:** We have your comments — both in your opening statement and in the material you have left with us on the RFP — as well as your concerns and suggestions.

Honourable senators, we have had a good day. We have heard from DND, from the union, from the province and from the community. Next we will hear from the member of Parliament. I will now invite Mr. O'Brien to come to the table.

Welcome. Mr. O'Brien is an experienced parliamentarian. He will have heard what we heard during most of the day. I am sure he has considerable value-added information to give us, as well as an overview from a person who has been elected to represent the interests of that part of the country. We are pleased to welcome you to our committee. I believe you know that parliamentarians, as these senators are, are skilled and adept at eliciting further information from witnesses during questioning. I would invite you to make an opening statement, after which we will have a free-for-all.

**Mr. Lawrence O'Brien, Member of Parliament for Labrador:** Honourable senators, a lot of experience and knowledge from within our province is present in this room. I particularly want to thank Senator Rompkey for making this happen. I also want to thank all senators for showing the interest in this subject and working through it today. I would also thank the research staff who will aid in the preparation of the report and bring this issue forward.

I have also invited the Standing Committee on Defence of the House of Commons to participate in this subject matter as well. From talking with the Chair, I expect that in the fall the Standing Committee on Defence will travel to Goose Bay to discuss the same issues.

The report of the Standing Senate Committee on National Finance will be a most helpful document, not only to the Government of Canada to work with but, as part of the process, but also to the committee of the House of Commons.

I would thank the other witnesses who made presentations here today — from the Department of National Defence staff, Mr. Frank Young; from the Union of National Defence employees, Mr. Randy Ford; as well as representatives from the province.

**Le sénateur Banks:** Les contrôleurs aériens sont-ils des militaires?

**M. Woodward:** Ce sont des civils. Le Canada compte trois tours civiles — une à Moose Jaw, une à Portage La Prairie et l'autre à Goose Bay. Serco dirige les trois.

**M. Peck:** Suivant la nouvelle DP — cette condition fait partie de la nouvelle DP —, les contrôleurs aériens seront déplacés à Montréal. Sur le plan de la technologie en place, nous sommes actuellement en retard. Cependant, le nouveau cycle de onze ans devrait nous permettre de reprendre les devants, comme il a déjà été mentionné.

**Le président:** Vous nous avez fait part de vos commentaires, à la fois dans votre présentation et dans les documents que vous nous avez soumis sur la DP, de même que de vos préoccupations et de vos suggestions.

Honorables sénateurs, ce fut une excellente journée. Nous avons entendu les versions du MDN, du syndicat, de la province et de la communauté. Je voudrais maintenant inviter notre prochain témoin, M. O'Brien, député.

Je vous souhaite la bienvenue. M. O'Brien est un parlementaire chevronné. Il a entendu une bonne partie des témoignages de la journée. Je suis convaincu qu'il pourra bonifier toute l'information déjà reçue. En outre, en sa qualité de représentant élu pour défendre les intérêts de cette partie du pays, il pourra nous tracer un portrait d'ensemble de la situation. Notre comité se réjouit de vous accueillir. Je ne vous apprendrai certainement pas que les parlementaires, dont les sénateurs font partie, deviennent passionnés et redoutables quand il s'agit de tirer l'information voulue de leurs interlocuteurs. Nous allons tout d'abord écouter votre prestation, avant de nous jeter dans la mêlée.

**M. Lawrence O'Brien, député du Labrador:** Honorables sénateurs, il y a dans cette pièce tout un éventail d'expériences et de connaissances de notre province. Je tiens à remercier tout particulièrement le sénateur Rompkey qui est à l'origine de tout ceci. Je veux également remercier sous les sénateurs qui ont montré de l'intérêt pour la question et qui nous ont écoutés aujourd'hui. J'aimerais aussi remercier les attachés de recherche qui vous aideront à rédiger le rapport et à faire avancer cette question.

J'ai aussi invité le Comité permanent de la Défense de la Chambre des communes à participer au débat sur cette question. D'après la conversation que j'ai eue avec son président, je m'attends à ce que ce comité se rende à Goose Bay cet automne afin d'y discuter des mêmes questions.

Le rapport du Comité sénatorial permanent des finances nationales sera un document des plus utiles, non seulement pour le gouvernement du Canada, mais aussi pour le Comité de la Chambre des communes, dans le cadre de ce processus.

Je remercie tous les autres témoins qui ont présenté un exposé aujourd'hui — du ministère de la Défense nationale, M. Frank Young; de l'Union des employés de la Défense nationale, M. Randy Ford; ainsi que des représentants de la province.

I would be remiss if I did not mention Mr. Peter Woodward in particular because he brings with him tremendous knowledge. I knowledge of this issue of anyone in the Lake Melville area.

I would also make mention of the chamber president, Mr. Dave Hunt, and the others folks from the province, Mr. Goudie Mr. Smith, and Mr. John McGrath, who has a longstanding relationship with Goose Bay, and the former Assistant Deputy Minister. Mr. John McGrath has been an honorary colonel at some point in time, so I am sure his genuine interest in Goose Bay airfield has been noted.

Mr. Peck made a tremendous presentation. I take my lead primarily from the town. I work closely with the Town of Happy Valley — Goose Bay in trying to put forward the perspectives on this particular file.

I will skip over some parts of my presentation because I believe you have a copy of it of before you. I will not get into the history. The history of the airfield started in 1941. I could show on a graph of the ups and downs of Goose Bay airfield. I will not get into the low-level flying issue except to say that this present era started around 1980 or so, when Senator Rompkey was the sitting member of Parliament for the area.

There is no question in our minds that military flight training has been the lifeline of the base, and I share the comments of Mr. Woodward and others that, while we cherish Voisey's Bay — and I was part of the signing ceremony — there is no way that Voisey's Bay can replace the flying activity at Goose Bay. We need that flying activity. It is the cornerstone of our economy. Voisey's Bay provides us with a bit of extra fat to help prop up the business community and the local economy.

There are definitely concerns about how we as a government are managing and funding the base and honouring our commitments to our NATO allies.

Alternate service delivery is something that I do not want to live through again. I went through a very distorted part of my life when dealing with alternate service delivery, both personally and politically. I was a newly elected member of Parliament in 1996. I had to race through an election in 1997. You can see the 14 months was driving for the next term, only to come into a new mandate and be faced with a smack in the face, as far as I am concerned, dealing with the ASD process in Goose Bay. To add to my own particular personal woes, I had a bit of a health problem right in the middle of this, while I was faced with the whole political and economic whirl of activity in Goose Bay caving in on us big time.

We are brave soldiers. We are focused, but sometimes we have tunnel vision, which helps. We have stayed the course. We stemmed the tides. We mounted the waves and we did it all. We did what we had to do to get ourselves through the ASD process

Je m'en voudrais de ne pas mentionner M. Peter Woodward, en particulier, parce qu'il possède un énorme bagage de connaissances. J'ai remarqué que vous avez redoublé d'attention lorsque vous avez constaté que M. Woodward était présent à la table parce qu'il connaît cette question de fond en comble. Il est probablement la personne la mieux placée pour en parler de toute la région du lac Melville.

Je tiens aussi à souligner la présence du président de la chambre de commerce, M. Dave Hunt, et tous les autres intervenants de la province, M. Goudie, M. Smith, et M. John McGrath, qui connaît Goose Bay depuis belle lurette, et l'ancien sous-ministre adjoint. M. John McGrath a été colonel honoraire à un certain moment de sa carrière, aussi je suis persuadé que l'on a pris bonne note de son réel intérêt pour le terrain d'aviation de Goose Bay.

M. Peck a présenté un formidable exposé. Je m'inspire de la ville. Je collabore étroitement avec la ville de Happy Valley-Goose Bay et nous essayons de faire valoir nos perspectives dans ce dossier précis.

Je vais sauter quelques passages de mon mémoire puisque je sais que vous en avez une copie devant vous. Je vais vous épargner l'historique. L'histoire du terrain d'aviation a commencé en 1941. Je pourrais vous montrer sur un graphique les hauts et les bas de la base de Goose Bay. Je ne vais pas non plus aborder la question des vols à basse altitude, si ce n'est pour dire que la période actuelle a commencé autour de 1980, à l'époque où le sénateur Rompkey était le député de la région au Parlement.

Il ne fait aucun doute dans notre esprit que les activités militaires aériennes sont l'épine dorsale de la base et, à l'instar de M. Woodward et des autres, même si je suis un partisan du projet de Voisey's Bay — j'étais présent à la cérémonie de signature — ce projet aussi intéressant soit-il ne pourra jamais remplacer les activités militaires aériennes à Goose Bay. Nous avons besoin de ces activités. Elles sont la pierre angulaire de notre économie. Le projet minier de Voisey's Bay mettra du beurre dans les épinards des gens d'affaires de la région et stimulera l'économie locale.

Il est clair que l'on s'inquiète de la façon dont nous gérons et finançons la base et honorons nos engagements envers nos alliés de l'OTAN.

Je ne voudrais pour rien au monde avoir à revivre ce que j'ai vécu avec les différents modes de prestation des services. En effet, les différents modes de prestation m'ont fait vivre des moments difficiles, à la fois sur le plan personnel et politique. Je venais d'être élu député en 1996. J'ai dû faire campagne pour les élections de 1997. Durant 14 mois, nous n'avons fait que nous préparer au mandat suivant, pour une fois celui-ci obtenu, nous retrouver dans une telle déconfiture, en ce qui me concerne, avec le processus de diversification à Goose Bay. Pour ajouter à mes propres malheurs personnels, j'avais des problèmes de santé à la même époque, alors que je devais me débrouiller dans ce tourbillon d'activités politiques et économiques qui nous emportait allègrement à Goose Bay.

Mais nous sommes de bons soldats. Nous ne perdons par le nord, nous avons parfois une vision très focalisée, mais ça aide. Nous avons donc maintenu le cap. Nous avons endigué le flot. Nous nous sommes laissés porter par la vague, et nous avons fait



in Goose Bay. Many is the time I talked on the phone and in person, as I am sure Senator Rompkey and others did as well, with regional ministers, the Minister of National Defence, the Prime Minister and others to try to right what we considered to be the great wrongs of the ASD process as it was being unleashed on a wholesale basis, something which never happened in Canada before and has not happened since. It will probably never happen in that way again. It happened in Portage la Prairie, and it is happening now with supply. The minister stated to us on many occasions — and I think Mr. Hunt was with us when he mentioned it on one occasion — that we have to right some of the wrongs done in the ASD process as related to the way it was unveiled in Goose Bay.

We are now going into the second term of this government, and we are now putting the experience of the first ASD behind us, and looking at "Generation 2." We are looking at the second RFP, request for proposal, for a new operator. We have learnt a lot. Canada has learnt a lot. The Government of Canada and the Department of National Defence and I think the operators of this type of an operation have learnt a lot. We are bringing some experience to this. We have to build positively on that experience because we have dealt with many of the negatives.

The problem with the ASD process was that it was a top-down process that did not take local conditions, labour requirements or the overall interests of the base into account. It was done largely through a bureaucratic process. I am not against bureaucrats. I was one for many years. I was a director, and many times I acted in the position as an assistant deputy minister with John McGrath, so I do have an appreciation for them, but I can tell you they also get blindsided. It is part of the process of saving money, going through our \$40-odd million deficit starting in 1993 and doing what the government did so well, which is reducing the budget and getting us into a surplus position. In some cases, the bureaucrats were blindsiding us, and perhaps blindsiding themselves in some way.

We got to where we are. I question how much money it actually saved the Government of Canada. I do welcome what I heard Senator Rompkey or one of you say earlier about how we arrived at this \$20-odd million annually. How is this arrived at? I have the view that it has been thrown back in our face time and gain. "Do not be too hard on us, because we put \$20-odd million into this." Come on. When you look at that \$75 million of foreign money and we are injecting \$20 million into what is on Canadian oil and with Canadian uniforms and so on, we have to stand tall and keep our eyes wide open. I am glad that was mentioned.

ce que nous avions à faire pour survivre à travers ce processus lié aux différents modes de prestation des services à Goose Bay. J'ai passé beaucoup de temps au téléphone et en personne, et je suis persuadé que le sénateur Rompkey et d'autres en ont fait autant, avec des ministres régionaux, le ministre de la Défense nationale, le premier ministre et les autres afin d'essayer de redresser les lacunes considérables du processus de diversification alors qu'il était déclenché sur une vaste échelle, une chose qui ne s'était jamais vue encore au Canada et qui ne s'est pas reproduite depuis lors. Et qui ne se reproduira sans doute jamais plus de la même manière. On a procédé à Portage la Prairie, et on a amorcé le processus avec l'approvisionnement. Le ministre nous a affirmé en maintes occasions — et je pense que M. Hunt était avec nous lors d'une de ces occasions — que nous devons corriger nos erreurs dans le cadre du processus de diversification, c'est-à-dire par rapport à la manière dont ce processus a été présenté à Goose Bay.

Nous nous engageons dans le deuxième mandat de ce gouvernement, et nous considérons désormais que le premier épisode de la diversification est derrière nous et nos regards sont tournés vers la «Deuxième génération». Nous étudions la deuxième demande de propositions en vue de trouver un nouvel exploitant. Nous avons beaucoup appris. Le Canada aussi a beaucoup appris. Je pense que le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale et aussi les exploitants de ce genre d'installations ont tiré des enseignements de cette expérience. Nous voulons maintenant puiser dans cette expérience et repartir du bon pied parce que nous avons corrigé beaucoup d'aspects négatifs.

L'ennui avec le processus de diversification tient au fait que l'on avait opté pour un processus descendant qui ne tenait pas compte des conditions locales, des besoins en matière de main d'œuvre ou des intérêts généraux de la base. Ce processus a été mis en place suivant un modèle bureaucratique. Je n'ai rien contre les bureaucrates. J'en ai été un durant de nombreuses années. J'étais directeur, et maintes fois j'ai assumé la responsabilité de sous-ministre adjoint avec John McGrath, aussi j'ai été à même de les apprécier, et je peux vous dire qu'eux aussi parfois se font prendre à revers. Cela fait partie du processus qui vise à économiser de l'argent, à partir de notre déficit d'environ 40 millions de dollars qui a commencé en 1993 et à faire ce que le gouvernement a si bien réussi à faire, c'est-à-dire réduire le budget et nous constituer un excédent. Dans certains cas, les bureaucrates nous ont désagréablement surpris, et peut-être qu'ils se sont surpris eux-mêmes d'une certaine manière.

Et voilà comment nous sommes arrivés là où nous en sommes. Je me demande combien d'argent le gouvernement a réellement pu économiser au moyen de ce processus. J'accueille favorablement ce qu'a dit le sénateur Rompkey ou l'un d'entre vous auparavant sur ce qui nous a amenés à ce chiffre d'environ 20 millions de dollars par année. Comment en sommes-nous arrivés là? Je reconnais que ce chiffre nous a été servi et resservi à toutes les sauces. «Ne nous en demandez pas trop, après tout nous avons tout de même injecté plus ou moins 20 millions dans ce projet». Allons donc. Lorsque l'on considère les 75 millions

I mentioned the RFP, and I notice the new one is out now. We had a major issue recently on it. Others have mentioned it, as will I briefly. There was 70 per cent retention as compared to 100 per cent retention of the labour force in the RFP, and now we are talking 90 per cent, so we have made some substantial gains here in terms of putting that point forward.

The previous Minister of National Defence, Mr. Eggleton, heard us clearly when we made our case following the draft proposal that came out, and it was reflected in the new one. I am pleased that the government of the day, in particular the minister of the day, saw the light of day and reflected that, because we do not want to go through another strike.

I went through 42 days of hell in the strike of 1999. I did it in 1998, and it was torture, and again in 1999. It was extremely painful to go through the summer of 1999. The allies were just about ready to pull out of Goose Bay, in my view, and I have to give a lot of credit to several ministers for helping to straighten this matter out. Senator Rompkey was of assistance in this, as was the regional minister, Fred Mifflin, whom many of you know, a man with much military experience himself as an admiral in the navy. Of course Minister Eggleton helped get this back up and running and get the negotiations going, get the deal settled with the union, and get the allies settled. It was torturous. We are hoping now it will correct itself.

The new request for proposal has to be a good deal for the allies, but in my perspective, and this is important, it will not be much good to us if we do not get the MMOU or things put into perspective going into the 2006 replacement of the current MMOU. If we do not get a good deal going there, if we do not get the right kind of flavour, we will not have to worry about a RFP. An RFP is important, but it is just the beginning. The important part of the RFP is ensuring that we have the right language in it in terms of procurement. I share the views of many that there are flaws in the current one. Settling down and satisfying the human resource side of the RFP is important.

Finding a contractor or a service provider to help grow the base is extremely important, and that has been reflected in the new language in this RFP. That was certainly not in the last one and it is important to our direction for the future.

investis par les étrangers et les 20 millions que nous mettons dans la cagnotte pour une installation en sol canadien et pour des hommes qui portent des uniformes canadiens, nous devons nous tenir debout et garder les yeux bien ouverts. Je suis content que l'on ait mentionné cela.

J'ai mentionné la demande de propositions, et je constate qu'il y en a une nouvelle. Nous avons eu une discussion musclée à ce sujet récemment. D'autres l'ont mentionné, et je vais aborder brièvement la question. Au début, dans la demande de propositions, on mentionnait une conservation de la main d'oeuvre de 70 p. 100 par comparaison avec 100 p. 100, et aujourd'hui il est question de 90 p. 100; nous avons donc fait des progrès substantiels pour ce qui est de cet aspect de la question.

L'ancien ministre de la Défense nationale, M. Eggleton, nous a bien entendus lorsque nous avons fait valoir nos arguments à la suite de la publication de l'avant-projet, et il semble qu'il en ait tenu compte dans la nouvelle demande de propositions. Je suis heureux de constater que le gouvernement de l'époque, et en particulier le ministre qui était en poste, ont vu clair qu'ils ont rajusté le tir, parce que nous ne voulons pas vivre une autre grève.

J'ai vécu l'enfer durant 42 jours lors de la grève de 1999. J'ai vécu la même chose en 1998, et ce fut une véritable torture, et encore en 1999. L'été 1999 fut excessivement pénible. Les alliés étaient prêts à se retirer de Goose Bay, à mon avis, et je dois rendre justice à plusieurs ministres qui nous ont aidés à redresser la situation. Le sénateur Rompkey a joué un rôle dans cette affaire, tout comme le ministre régional, Fred Mifflin, qui comme certains d'entre vous le savez, a accumulé une solide expérience militaire à titre d'amiral dans la Marine. Bien entendu, le ministre Eggleton a contribué à remettre le train sur ses rails et à faire avancer les négociations, à régler les différends avec le syndicat et à calmer les alliés. Ce fut un véritable supplice. Nous espérons maintenant que la situation va se rétablir.

La nouvelle demande de propositions a intérêt à présenter un marché intéressant pour les alliés, mais à mon avis, et je crois que c'est important, elle ne nous servira pas à grand-chose si nous n'arrivons pas à mettre le protocole d'entente multilatéral ou les choses en perspectives en vue du remplacement de l'actuel protocole en 2006. Si nous n'arrivons pas trouver le moyen d'intéresser nos partenaires, si nous ne trouvons pas les bons arguments, il ne servira à rien de produire une nouvelle demande de propositions. En effet, il est important de pouvoir compter sur une bonne demande de propositions, mais ce n'est que la première étape du processus. En effet, le plus important dans la demande de propositions est de nous assurer d'utiliser le bon langage en termes d'approvisionnement. Je suis d'accord avec beaucoup de monde qu'il subsiste des lacunes dans la version actuelle. Régler les problèmes de ressources humaines dans la demande de propositions représente une étape importante.

Il est extrêmement important d'arriver à trouver un entrepreneur ou un fournisseur de services intéressé à promouvoir une expansion des activités de la base, et cela se reflète dans le nouveau langage utilisé dans cette demande de



The ASD process, as we know it in Canada, honourable senators, has a certain value. NAV CANADA, with its privatization, has gone through a series of ASD processes. The ASD process has helped to streamline the direction Canadian society is headed. It has helped to cut the cost of major deficits that we were incurring. It is one of the major factors that has helped to put us in a surplus position. I am not trying to be negative on all counts, but I want to look at the balances — the pros and cons of the processes. When it is done in a blindsided way, it can have a negative effect. Thus far, I think we have managed, in retrospect, to turn things around.

Turning to the subject of management problems, one of the points that you have been discussing, as a Finance Committee, is receiving value for money. It is an important point that will be reflected in your report, and it must be put in perspective. It is important that the committee put all of this into perspective — research into the \$20 million and how that levels the playing field.

We must ensure that our allies are satisfied. If the Dutch leave Goose Bay, or if they stay, it would be for their own reasons, and it would not be because of something negative on our part. If they amalgamate their North American operations, I would hope that, at the end of the day, it would not be because of negative output from anything we have done as a government. We must learn our lessons from this. While the different allies have their own ways of doing things — management schemes and checks and balances — we must try to ensure that we listen to them, so that we provide the appropriate formulae and calculations to suit their needs. If we do not satisfy their needs, first and foremost, we will not get to first base. Often, I believe that the communications between the Department of National Defence and the allies break down. We must try to create a good, sound communication link so that we are all operating on the same wavelength. We do not have to agree at all times, but we should at least understand each other. Sometimes that communication breaks down.

The general consensus in Labrador and in the Happy-Valley Goose Bay area is that the Goose Bay Management Office, which is located in Ottawa, has done little over the past decade to manage the decline. There is a great deal of concern about this particular file. Personally speaking, I am not sure if their efforts have been good, bad or indifferent.

I have talked to Mr. Bruno and Mr. Young. The public consensus in our hometown is that the jury is out. We would love to see some kind of liaison aspect, at least in the local scene, and to be fully informed on an on-going basis about the input-output

propositions. Ce langage était absent de la dernière demande de propositions, et c'est un changement d'orientation important pour l'avenir.

Le processus des différents modes de prestation des services, tel que nous le connaissons au Canada, honorables sénateurs, possède certaines qualités. NAV CANADA, avec sa privatisation, a vécu une série de processus de ce genre. Le processus de diversification a contribué à rationaliser la direction dans laquelle la société canadienne s'oriente. Ce processus a permis de réduire le coût des déficits importants que nous affichions. C'est l'un des principaux facteurs qui nous ont aidés à enregistrer un excédent. Je n'essaie pas de brosser un tableau où tout serait noir, mais je veux faire le bilan complet — et bien peser le pour et le contre du processus. Lorsque l'on travaille en traître, on risque d'obtenir des effets négatifs. Aussi, je pense que nous nous sommes efforcés, rétrospectivement, de remettre les pendules à l'heure.

En ce qui touche les problèmes de gestion, l'un des points que vous avez abordés, en tant que comité des Finances, était la rentabilité. C'est un aspect important qui figurera dans votre rapport, aussi il doit être replacé dans son contexte. Il faut que le comité replacent toute cette histoire dans son contexte — c'est-à-dire faire une recherche au sujet du montant de 20 millions qui a été avancé et déterminer dans quelle mesure il contribue à équilibrer les chances pour tout le monde.

Nous devons nous assurer que nos alliés sont satisfaits. Si les Néerlandais quittent Goose Bay, ou s'ils décident de rester, il faudrait que ce soit pour des raisons qui leur appartiennent et non parce que nous aurons commis une erreur. S'ils regroupent leurs opérations en sol nord-américain, j'espère qu'en fin de compte, ce ne sera pas en réaction à des gestes négatifs que l'on aurait pu poser en tant que gouvernement. Nous devons tirer une leçon de tout ceci. Même s'il est vrai que les alliés ont chacun leur façon de faire les choses — plans de gestion et mécanismes de régulation — nous devons être à l'écoute et nous tenir prêts à fournir les bonnes formules et les bons calculs pour répondre à leurs besoins. Si nous ne commençons pas par là, nous sommes mal partis. J'ai souvent l'impression qu'il y a une rupture de communication entre le ministère de la Défense nationale et les alliés. Nous devons essayer d'établir une ligne de communication solide et efficace afin de nous retrouver tous sur la même longueur d'ondes. Il n'est pas nécessaire que nous soyons toujours d'accord, mais nous devrions au moins faire l'effort de nous comprendre les uns les autres. Parfois, j'ai le sentiment que cette communication est rompue.

Au Labrador et dans la région de Happy-Valley Goose Bay tous s'entendent pour dire que le Bureau de gestion de Goose Bay, qui se trouve à Ottawa, n'a pas fait beaucoup d'efforts ces derniers dix ans pour gérer la décroissance. On s'inquiète beaucoup pour cette question particulière. À titre personnel, je ne sais pas si les efforts ont été réels, inexistantes ou s'ils ont travaillé contre nous.

J'ai parlé à M. Bruno et à M. Young. Dans notre localité, la population en général est d'avis que le sort en est jeté. Nous serions ravis de voir une certaine forme de liaison, du moins sur la scène locale, et d'être tenus au courant de ce qui se passe dans le

of the Goose Bay management office. That is a major point of importance for us, and how it can reflect the local needs in our hometown.

One small example of the top-down style of management showed up in the recent changes to all the street names on the base. That was totally ludicrous, speaking personally. It was done without consultation and it cost money. A German commander now resides on "Spitfire Alley." This change was totally unnecessary. You have heard of other such examples from other speakers. I hate to say it but I will: Small things can amuse small minds. Sometimes that is exactly how I feel because it gets in the way of doing the right things at the right time for the right reasons.

Negotiation with the Goose Bay Airport Corporation is a function of the Goose Bay management office. Again, that is a bit of a nightmare for me, as a member of Parliament, trying to secure a ground lease when the process has come to a standstill. It is to the detriment of civil aviation on the airfield. I certainly will not try to upstage Mr. Hunt or Mr. Woodward who both sit on the board of the Goose Bay Airport Corporation. They know this file much better than I know it. However, I can tell you that their frustration, in terms of trying to reach agreement on a ground lease, is exactly the same as mine. It is long overdue. There have been too many interruptions. There have been too many signals going to the wrong places. It is simply a nightmare that we do not need. We should be long beyond it, but we are still caught right smack in the middle of it. This is why we believe the Goose Bay Management Office is simply not working for us. If it is working for us, then we have been left out of the process. Any of the presenters today will tell you: out of sight, out of mind. We all know that feeling.

There is no significant GBO presence on the ground at Goose Bay. In conclusion on this point, GBO has a poor record of liaison with the town, with our NATO partners and with the broader Labrador community, including Aboriginal peoples. All of this results in a lack of trust. People do not know what GBO and DND are doing for Goose Bay, but they do wonder what they are doing to Goose Bay.

In respect of Canada's commitment at Goose Bay, there is a valid perception that we are not doing our part. The sense is that we are sending bad signals about our faith in the base and the flying program, with the demolition of base facilities.

I heard Senator Stratton mention this. If Mr. Woodward operated a business in this way, I am sure he would be thrown off the board of directors. If he spends millions of dollars to put in new windows, et cetera and one year later he tears it all down, that just does not add up, to me. We were happy to see DND

Bureau de gestion de Goose Bay. C'est une question primordiale pour nous ainsi que les répercussions sur les besoins dans notre localité.

Les changements qui ont été apportés récemment à tous les noms des rues de la base illustrent bien ce style de gestion descendante. Personnellement, je trouve tout cela parfaitement ridicule. L'exercice a été fait sans aucune consultation et il a été assez coûteux. Un commandant allemand réside aujourd'hui sur «Spitfire Alley». Ces changements étaient totalement inutiles. D'autres témoins vous ont donné des exemples du même genre. Je suis désolé d'avoir à dire cela, mais: les esprits mesquins s'occupent à de petites choses. C'est parfois l'impression que j'ai, parce que cette attitude empêche de poser les bons gestes au moment opportun et pour les bonnes raisons.

Les négociations avec la corporation de l'aéroport de Goose Bay font partie des responsabilités confiées au Bureau de gestion de Goose Bay. Je répète qu'il s'agit d'une sorte de cauchemar pour moi, en tant que député, d'essayer d'obtenir un bail foncier alors que le processus est au point mort. Cette situation nuit à l'aviation civile qui utilise le terrain d'aviation. Je m'en voudrais d'éclipser M. Hunt ou M. Woodward qui siègent tous deux au conseil de la corporation de l'aéroport de Goose Bay. Ils sont mieux au fait du dossier que moi. Cependant, laissez-moi vous dire qu'ils sont tout aussi insatisfaits que moi du déroulement des négociations visant à obtenir un accord concernant le bail foncier. Ces négociations devraient être abouties depuis longtemps. Il y a eu de trop nombreuses interruptions. On a lancé des signaux qui sont allés au mauvais destinataires. C'est un cauchemar dont nous n'avons pas besoin. Nous devrions en avoir terminé depuis longtemps avec cette histoire, mais nous sommes encore en plein dedans. C'est la raison pour laquelle nous pensons que le Bureau de gestion de Goose Bay ne défend pas nos intérêts. S'il a à coeur de défendre nos intérêts, alors c'est qu'on nous a oubliés dans le processus. Tous les témoins qui se sont présentés aujourd'hui vous le diront: loin des yeux, loin du coeur. Nous savons tous ce que cela veut dire.

Le BGGB ne possède pas de représentation significative à Goose Bay. Pour conclure sur ce point, le BGGB n'a pas réussi à entretenir de bons rapports suivis avec la ville, avec nos partenaires de l'OTAN ni avec la collectivité en général du Labrador, y compris avec les Autochtones. Cette situation témoigne d'un manque de confiance. Les gens ne savent pas ce que le BGGB et le MDN font pour Goose Bay, mais ils se demandent vraiment ce qu'ils sont en train de faire à Goose Bay.

En ce qui touche l'engagement du Canada à Goose Bay, on perçoit avec raison que nous ne faisons pas notre part. La démolition d'installations de la base donne l'impression que nous lançons des signaux négatifs en ce qui concerne notre confiance dans la base et dans son programme d'activités aériennes.

J'ai entendu le sénateur Stratton mentionner cet aspect. Si M. Woodward exploitait une entreprise de cette manière, je suis sûr qu'on l'expulserait du conseil d'administration. S'il dépense des millions de dollars pour remplacer les fenêtres, et ainsi de suite et qu'une année plus tard il décide de tout démolir, tout cela ne



building the infrastructure, but then the new commanding officer arrived and took it all away. Then, the town's grant in lieu slid away as well. It seems that we are being hit on many accounts.

There will be many repercussions for the town with just the landfill and the dumpsite alone. The taxpayer of our town is expected to pay the cost of tearing down those huge buildings and putting the debris into the landfill. That may be seen as some small comment in passing, but it is a very important point to remember.

The pilots of the CF-18s stationed at Bagotville, train with our allies at Goose Bay. The people I represent, my constituents, find it to be a very sore point. It is very natural for the Government of Canada to have a flying program for a number of weeks in the summer that has the entire infrastructure in Goose Bay, and the two squadrons are out of Bagotville. They fly very close to our town because they go up around the lakes and almost over Labrador territory, but they stop short of being stationed at Goose Bay. There is something fundamentally wrong here at a Department of National Defence level that allows this to happen. I believe on one occasion the allies were charged for Canadians flying around Goose Bay. It does not add up in my view.

Military and diplomatic officials from NATO countries at Goose Bay keep asking me and others, "Where is Canada?" I have heard many COs say that they would like to see us flying here, to show the good faith and all that. They ask, "Why aren't you training with us in Labrador?" These are the kinds of questions that keep coming up. We throw our hands up. We have no answers. I am as frustrated as the next person. I say what I have to say to whom I must say it to. However, getting the type of response we would collectively like to get is not always the way it turns out, but we must keep on trying.

DND's marketing efforts for Goose Bay always seem to pale in comparison to similar efforts for programs at Cold Lake. They are giving all they have got. The Chief of Air Defence and all of its associates have Cold Lake on the radar, and it is a big radar — the latest in technology. I am not against Cold Lake, I support it and Canadian activity there.

The Government of Canada owes it to the various regions of this country to do things on balance. We used to do it that way at one point, but now we are starting to shy away from it. From a government of Newfoundland and Labrador perspective, from here I sit as a member of Parliament for the province, and

rime à rien. Nous étions heureux de voir le MDN construire l'infrastructure, puis le nouveau commandant est arrivé et il a tout repris. Ensuite, la subvention tenant lieu d'impôt s'est évanouie elle aussi. Il semble que l'on nous frappe de toutes parts.

Il y aura de nombreuses répercussions pour la ville, seulement avec la question de l'enfouissement des déchets et du site de déversement. On s'attend à ce que les contribuables de notre ville assument les frais de la démolition des ces énormes bâtiments et de l'enfouissement des déchets. Peut-être avez-vous l'impression qu'il s'agit d'un petit commentaire en passant, mais au contraire c'est un point très important à se rappeler.

Les pilotes de CF-18 stationnés à Bagotville s'entraînent avec les alliés à Goose Bay. Les gens que je représente, mes électeurs, trouvent cette situation regrettable. Il est tout à fait naturel pour le gouvernement du Canada de mettre sur pied un programme d'activités aériennes pour un certain nombre de semaines durant l'été qui possède toute l'infrastructure de Goose Bay, et les deux escadrons sont à Bagotville. Ils volent à distance rapprochée de notre ville parce qu'ils font des montées au-dessus des lacs et sur presque tout le territoire du Labrador, mais ils ne sont pas stationnés à Goose Bay. Il y a quelque chose d'essentiellement tordu qui se passe au ministère de la Défense pour que ce genre de choses puisse se produire. Je pense qu'à un certain moment, les alliés ont été accusés à tort d'avoir volé autour de Goose Bay, alors qu'il s'agissait de Canadiens. À mon avis, cela va à l'encontre de la logique.

Les militaires et les représentants des services diplomatiques des pays de l'OTAN qui sont à Goose Bay me demandent sans arrêt ainsi qu'à d'autres personnes: «Que fait le Canada?» J'ai entendu bien des commandants dire qu'ils aimeraient nous voir faire notre entraînement ici, pour montrer que nous avons confiance dans notre installation, et ainsi de suite. Ils me demandent: «Pourquoi ne vous entraînez-vous pas avec nous au Labrador?» On nous pose sans arrêt ce genre de questions. Nous ne pouvons que hausser les épaules. Nous ne savons que répondre. Je suis tout aussi déçu que n'importe qui. Je dis ce que j'ai à dire aux interlocuteurs concernés. Toutefois, à en juger par le genre de réponses que l'on nous sert à tous collectivement, ce n'est pas exactement ce que nous souhaiterions, mais il ne faut pas baisser les bras.

Les stratégies de marketing du MDN au bénéfice de Goose Bay semblent toujours bien timides par comparaison avec celles qui sont mises de l'avant pour faire la promotion des programmes dispensés à Cold Lake. Ils donnent tout ce qu'ils ont. Le chef d'état-major de la Force aérienne et tous ses adjoints ont Cold Lake dans leur radar — et c'est tout un radar, ce qui se fait de mieux en matière de technologie. Je n'ai rien contre Cold Lake, je l'appuie ainsi que toutes les activités canadiennes qui s'y déroulent.

Le gouvernement du Canada doit montrer qu'il est équitable envers toutes les régions du pays. À une certaine époque, c'est ainsi que l'on faisait les choses, mais on dirait que l'on est en train de s'écarter de cette ligne de conduite. Du point de vue du gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador, et de mon point de

particularly Labrador, the percentage of military spending in our province is very low in comparison with other parts of the country.

There is a feeling of stagnation. Can we find other allies? I will not repeat the comments made by Mr. Woodward, as he understands the issue of training of the French and others far better than I do. However, we must allow the base to grow. We must have things to sell it with. We must be able to do that without resisting too much change. We need change as well. We need to deal with some of the different levels of flying and be more flexible than we are in terms of trying to meet the needs of the other possible flyers at Goose Bay. We could extend the training day or season or promote other military activities such as cold weather exercises. We see some of that, but certainly not enough. We need to grow it much more.

Goose Bay is not being properly promoted. I return to what I believe is one of the pitfalls of the Goose Bay management office, especially compared to other CF and NATO installations worldwide. That is a major issue for us.

**The Chairman:** Mr. O'Brien, I think I will stop you there. I am getting a lengthening list of senators who wish to intervene. You will find that what you left unsaid will be brought out in the question-and-answer period.

**Senator Cook:** You stated that Goose Bay is not being properly promoted especially compared to other CF and NATO installations worldwide. Do you have any examples?

**Mr. O'Brien:** No, I do not have many examples. However, there is one example of a base in the United States where the Dutch are looking to go now to amalgamate their North American services.

There are many other attractive points that are being considered and it is being costed in a different way. The base in Goose Bay is costed across the board. Whether you fly it or not, to a degree, you are charged for it. That creates some discrepancy. That was the formula arrived at in the MOU. Some of the flying in other North American bases, like the one in the United States that the Dutch are considering, has a more specific cost attached to it. It is based on the type of flying and the number of flights. We do that to some degree in Goose Bay, but it is costed in a different way. We are more generally costed as opposed to being more specifically costed.

**Senator Cook:** If the money we spend on the GBO for this purpose is not being wisely spent, we must look at spending this money elsewhere and more wisely. Have you stayed awake at

view en tant que député de la province, et particulièrement du Labrador, le pourcentage des dépenses du gouvernement dans notre province dans le domaine militaire est très faible par comparaison avec les dépenses qui sont faites dans d'autres régions du pays.

Il y a un sentiment de stagnation. Pouvons-nous trouver d'autres alliés? Je ne reprendrai pas les commentaires de M. Woodward, parce qu'il comprend le problème de la formation des Français et des autres bien mieux que moi. Toutefois, nous devons donner une chance à la base de prendre de l'expansion. Nous devons trouver des moyens de la rendre compétitive. Nous devons pouvoir le faire sans trop résister au changement. Il faut aussi penser à apporter certaines modifications. Nous devons pouvoir nous adapter aux divers styles d'activités aériennes et nous montrer plus souples que nous le sommes actuellement pour répondre aux besoins de nos éventuels usagers à Goose Bay. Nous pourrions par exemple rallonger la journée ou la saison d'entraînement ou encore faire la promotion d'autres activités militaires comme les exercices par temps froid. Nous envisageons des projets de ce genre, mais certainement pas assez. Nous devons miser sur une plus grande expansion des activités de la base.

La promotion de Goose Bay est insuffisante. Je reviens à ce qui à mon avis est l'une des faiblesses du Bureau de gestion de Goose Bay, et tout particulièrement si on le compare aux autres installations des FC et de l'OTAN ailleurs dans le monde. Voilà une question d'une importance primordiale pour nous.

**Le président:** Monsieur O'Brien, je vais vous arrêter ici. La liste des sénateurs qui désirent intervenir ne cesse de s'allonger. Vous aurez sans doute l'occasion de parler des aspects que vous n'avez pas encore abordés lors de la période de questions.

**Le sénateur Cook:** Vous venez de dire que l'on ne fait pas suffisamment la promotion de Goose Bay, surtout par comparaison avec d'autres installations des FC et de l'OTAN. Avez-vous des exemples à nous donner?

**M. O'Brien:** Non, je n'ai pas beaucoup d'exemples. Toutefois, nous savons que les Néerlandais caressent l'idée de se rendre dans une base aux États-Unis où ils pourraient envisager de regrouper toutes leurs opérations en sol nord-américain.

De nombreux autres points intéressants sont envisagés et l'on s'efforce d'en établir les coûts d'une manière différente. À la base de Goose Bay, les coûts sont établis de façon uniforme. Que vous fassiez une sortie ou non, dans une certaine mesure, il y a toujours des frais. Ce mode de financement crée des divergences. C'est la formule à laquelle on est arrivés dans le protocole d'entente. Certaines bases nord-américaines, comme celle que les Néerlandais étudient aux États-Unis, se sont dotées d'une grille de facturation plus spécifique. Cette grille repose sur le type d'activité aérienne et sur le nombre de sorties. Nous fonctionnons un peu de cette manière à Goose Bay, mais les coûts sont établis différemment. Nos coûts sont chiffrés de façon plus générale que spécifique.

**Le sénateur Cook:** Si l'argent que nous confions au BGGB pour faire la promotion de la base n'est pas utilisé efficacement, nous devons examiner d'autres possibilités de le dépenser et



night looking for options? What do you see in the realm of the possible in terms of spending our money elsewhere and more wisely?

You refer to "we." Who are "we"? Is it DND; is it the town?

**Mr. O'Brien:** Goose Bay is not being properly promoted, especially when compared with other CF installations, such as Cold Lake. There are a couple of others in Western Canada, Portage la Prairie, Moose Jaw, and so on.

If the money we spend on the GBO for this purpose is not being wisely spent, we have to look at spending it differently. It is costing millions of dollars for GBO to operate. The Goose Bay Office says they are spending all of their time on the Goose Bay file. I will not disbelieve them on that.

There is certainly a view in Goose Bay that we are not getting the kind of return in terms of the promotion, the sound contracts, and others, that warrants the money that we are putting into it versus what we are getting back. That follows from the points I made earlier, that whether they do what they say they are doing or not, the local perception is negative.

If they are doing it, I think they need to do a better job of sharing it with us and getting us more involved.

**Senator Cook:** Mr. Chairman, I only bring the experience of the day to this question. Is it within the realm of the possible to widen the net of the Goose Bay Office in order to bring in other stakeholders, the people who are concerned about the future and the viability of Goose Bay? Would it be an option to bring them in, so that we would have a larger group which could pool resources, marketing skills, and expertise to do that which you would have done in this?

**Mr. O'Brien:** Let me give you an example of what I am talking about. I came in here on November 28 with the full executive of the union, and we sat down with the minister and we gave him a detailed report. We came back again in March with the president of the chamber, led by the mayor of the town, Mayor Hickey. We went through a long list, again, of the points we wanted to deal with.

I have never seen a follow-up to that. Then the RFP came out and we did not like it. On behalf of my constituents, I end up with the minister again, getting some changes that are reflected here.

I believe that if GBO were on their game, they would be noticing all the things we were trying to say. They would be researching it. They would be following it up and responding to us while, at the same time, showing the kind of endeavours they are

améliorer notre façon de faire. Avez-vous passé des nuits blanches à essayé de trouver de nouvelles options? Avez-vous des suggestions de choses que nous pourrions faire afin de mieux dépenser cet argent?

Vous dites «nous». Que voulez-vous dire par ce «nous»? Parlez-vous du MDN ou de la ville?

**M. O'Brien:** La promotion de Goose Bay n'est pas faite correctement, et surtout si on compare à ce qui est fait pour d'autres installations des FC comme Cold Lake. Il y en a quelques autres aussi dans l'ouest du Canada, Portage la Prairie, Moose Jaw, et ainsi de suite.

Si l'argent que nous dépensons par l'entremise du BGGB n'est pas utilisé à bon escient, nous devons explorer d'autres manières de procéder. Les coûts de fonctionnement du BGGB se chiffrent par millions. Le Bureau de gestion de Goose Bay affirme qu'il consacre tout son temps au dossier de Goose Bay. Je suis porté à le croire.

Il est certain qu'à Goose Bay nous n'obtenons pas le rendement espéré en fonction de l'argent que nous y injectons, et ce rendement devrait se traduire par une promotion efficace, des contrats en bonne et due forme, et d'autres choses qui viendraient justifier les sommes investies par rapport au résultat obtenu. Cette réflexion est dans la même veine que celle que j'ai faite un peu plus tôt: peu importe que le BGGB fasse ce qu'il dit qu'il fait ou non, il reste qu'à l'échelle locale, notre perception est négative.

S'ils font réellement ce qu'ils affirment, je pense qu'ils devraient réviser leur mode de transmission de l'information et nous faire participer davantage.

**Le sénateur Cook:** Monsieur le président, je n'ai pas beaucoup d'expérience sur cette question hormis celle que j'ai acquise aujourd'hui. Mais serait-il possible d'élargir la composition du Bureau de gestion de Goose Bay de manière à inclure d'autres intervenants, les personnes qui sont précisément concernées par l'avenir et la viabilité de Goose Bay? Serait-il possible d'envisager de les inclure de sorte que le groupe de gestion soit élargi, ce qui permettrait la mise en commun des ressources, de même que des capacités sur le plan du marketing et l'expertise nécessaires pour faire ce que vous auriez fait vous-même à cet égard?

**M. O'Brien:** Je vais vous donner un exemple de ce que j'avance. Je suis venu ici le 28 novembre avec l'exécutif syndical au grand complet, et nous avons rencontré le ministre pour lui remettre un rapport détaillé. Nous sommes revenus en mars avec le président de la chambre de commerce, et le maire de la ville en tête, le maire Hickey. Nous avons déroulé la longue liste de nos doléances encore une fois.

Je n'ai jamais reçu l'assurance que l'on avait donné suite à quoi que ce soit. Puis, la nouvelle demande de propositions est sortie et nous n'approuvons pas son contenu. Au nom de mes électeurs, j'ai de nouveau rencontré le ministre et j'ai obtenu quelques-uns des changements que vous pouvez voir ici.

Je pense que si le BGGB était plus attentif à ses affaires, il comprendrait ce que nous essayons de lui dire. Il pousserait un peu les choses. Il donnerait suite et nous répondrait, tout en montrant le genre de projets qu'il poursuit ailleurs dans le monde

making worldwide and any pitfalls they fall into relative to not making gains. We are not seeing any of that. It leaves us with a degree of frustration. That is the bottom line.

**Senator Cook:** From what I have heard here today, it would seem to me that the wisdom is not at the table. If there were some way that they could get at the table with GBO, maybe you might have an option or two to look at.

**Senator Forrestall:** There are many ways of twisting the American arm. One way would be to look seriously at the offset from the Sea King acquisition program, which is bound to be — if we ever get it — an American effort. Why do we not, as part of the offset say, “We do not want your billion dollar offset, but what we do want from you is flying training at Goose Bay”? We must find some way to tweak their nose. It is not a question of their not wanting to help us. They do not even think about us. However, there is a carrot. I throw that out as a suggestion that is worth following.

**Mr. O'Brien:** Absolutely.

**Senator Forrestall:** It should be followed. You have a new minister: You should tell him to move that office to Happy Valley. They are your people. You are responsible for them. If it is out of sight, it is out of mind. It is not really in your sights because it is buried over there in the building. You do not hear from them; you do not see them; you do not have a cup of coffee with them every morning. Ideas come into the back of your mind, you file them there and you never get back to them.

**Mr. O'Brien:** That is an important point. Some of the issues that I relate to very much are fishing and the defence base at Goose Bay. For instance, if we were to try to sell more shrimp, which is always an issue with us, we need to market it.

**Senator Forrestall:** They are getting smaller.

**Mr. O'Brien:** Yes, they are getting smaller. I could get into that issue, but that is for another day. Right now we are starting a major marketing campaign in the United States on northern shrimp. The same situation applies in that case.

Mr. Woodward knows this issue thoroughly. I have had many chats with him on this issue. We could be here all day talking about why the Americans are not showing interest. I think you made a very good point. It relates to the lack of “trust”, if that is the right word. We do not seem to be going forward to sell ourselves properly.

et toutes les rebuffades qu'il essuie dans ses démarches. Mais nous sommes loin du compte. Et cela nous laisse un goût amer. Voilà le fond du problème.

**Le sénateur Cook:** D'après ce que j'ai entendu ici aujourd'hui, il me semble qu'il y a des lacunes et que l'on manque un peu de jugement. Sinon, vous pourriez vous asseoir à la même table que les responsables du BGGB et discuter de quelques options envisageables.

**Le sénateur Forrestall:** Il y a bien des manières de forcer la main des Américains. On pourrait envisager sérieusement la compensation accordée dans le cadre du programme d'acquisition des Sea King qui est appelé — si jamais il voit le jour — à devenir un effort américain. Pourquoi, dans le cadre de la compensation, ne dirions-nous pas: «Nous ne voulons pas de votre compensation de l'ordre du milliard de dollars, mais nous aimerions que vous envisagiez plutôt un programme d'entraînement aérien à Goose Bay?» Nous devons trouver le moyen de les convaincre. Ce n'est pas qu'ils ne veulent pas nous aider, c'est tout simplement qu'ils ne pensent pas à nous. Mais, il y a une carotte. Je lance cette idée comme une suggestion intéressante.

**M. O'Brien:** Tout à fait.

**Le sénateur Forrestall:** C'est une suggestion à considérer. Vous avez un nouveau ministre. Vous devriez lui dire de déménager ce bureau à Happy Valley. Après tout, ce sont des gens qui travaillent pour vous. Vous en assumez la responsabilité. Il est vrai que l'on a tendance à oublier ceux que l'on ne voit pas. Ils ne sont pas vraiment présents parce qu'ils sont cachés dans cet immeuble. Vous n'en entendez pas parler non plus, vous ne les voyez pas, vous n'allez jamais prendre une tasse de café avec eux le matin. Les idées vous viennent, mais comme vous n'avez pas l'occasion de les exprimer, vous les mettez de côté et vous finissez par les oublier.

**M. O'Brien:** Voici un point important. La pêche et la base de la Défense à Goose Bay sont deux questions qui me tiennent vraiment à cœur. Par exemple, si nous voulions vendre davantage de crevettes, qui est une question toujours à l'ordre du jour chez nous, nous commencerions par la commercialiser.

**Le sénateur Forrestall:** Elles sont de plus en plus petites.

**M. O'Brien:** Oui, c'est vrai qu'elles sont de plus en plus petites. Je pourrais vous en parler longuement, mais je garde ça pour une autre occasion. Nous venons d'amorcer une énorme campagne de marketing aux États-Unis pour la crevette nordique. La même situation s'applique dans ce cas.

Mr. Woodward connaît parfaitement la question. J'ai eu l'occasion d'en parler à plusieurs reprises avec lui. Nous pourrions essayer toute la journée de trouver pourquoi les Américains ne montrent aucun intérêt. Vous avez fait valoir un excellent argument. Il est question du manque de «confiance», si je peux m'exprimer ainsi. Il semble que nous ne réussissions pas à nous vendre convenablement.



The Americans built the base and invested about \$1-billion investment in the infrastructure. With the latest Afghanistan issue, instead of the Americans using Goose Bay to refuel or to stopover, they are doing it offshore. I do not think we are doing a proper promotional job in trying to expand the base. The Americans are part of that.

**Senator Cook:** What would it take for you to get the Goose Bay Office, that I naively thought was located in Goose Bay, out of Ottawa down to Goose Bay? Surely that would be a first step where they could have some face-to-face dialogue. What would it take, Mr. O'Brien?

**Mr. O'Brien:** It would take the will of the minister, and we do not have that yet. The new minister has agreed to come to Labrador. We are working on that file right now. Certainly I am sure he will hear all that he needs to hear, including this report. As the record grows, hopefully the minister will respond in due course.

**Senator Rompkey:** I wish to thank Mr. O'Brien for giving us such a well-rounded presentation. He has covered the points extremely well and highlighted what others have said. That is useful. At the end of the day we will have a record, an analysis that we have not had before. I know Mr. O'Brien would join me in thanking the senators who have spent the day here, because this is a local issue, although it has national implications. It is our own territory. It is not every day that you see other people give up that amount of their time to focus on other people's concerns.

In regard to Senator Forrestall's point about the carrot and the stick, there is a connection with the British in Goose Bay because part of the deal with the submariness was a financial consideration regarding training at Goose Bay. I do not know how that plays into the \$20 million, but we should find out.

**Senator Banks:** They will come and find a leak at Goose Bay.

**Senator Rompkey:** With regard to getting the Goose Bay Office to Goose Bay, I know that has been tried. I know Mr. O'Brien has tried manfully to achieve its relocation. It is something that should be done. It is an issue that we should keep on at because it is a good idea, and it should be done.

**The Chairman:** Thank you, Mr. O'Brien. You have been deeply involved in this matter for quite a few years now. We appreciate your first-hand perspective.

**Mr. O'Brien:** Thank you very much.

Ce sont les Américains qui ont construit la base et qui y ont investi un milliard de dollars dans l'infrastructure. Avec le récent problème en Afghanistan, les Américains ne s'arrêtent plus pour de courtes périodes ou pour refaire le plein, ils le font au large. Je ne pense que nous soyons en train de mener une très bonne campagne promotionnelle en essayant d'élargir la base. Les Américains ont leur mot à dire à ce sujet.

**Le sénateur Cook:** Que faudrait-il faire pour que le bureau de gestion de Goose Bay que je croyais naïvement à Goose Bay, déménage d'Ottawa à Goose Bay même? Il me semble que cela pourrait être le premier pas dans la bonne direction en vue d'établir un dialogue face à face. Que faudrait-il faire, monsieur O'Brien?

**M. O'Brien:** Tout dépend de la volonté du ministre, et nous n'en sommes pas encore là. Le nouveau ministre a accepté de venir au Labrador. Nous nous activons dans ce dossier actuellement. Soyez sûrs qu'on lui fera part de tout ce qu'il doit savoir, y compris du présent rapport. Étant donné que le dossier ne cesse de s'étoffer, il est à espérer que le ministre fera diligence.

**Le sénateur Rompkey:** Je tiens à remercier M. O'Brien de nous avoir présenté un exposé équilibré. Il a extrêmement bien couvert les points qui l'intéressaient et apporté des précisions à que les autres avaient fait valoir. C'est très utile. En fin de compte, nous disposerons d'un dossier et même d'une analyse inédite. Je pense que M. O'Brien serait d'accord avec moi pour remercier les sénateurs qui ont passé la journée ici, parce qu'il s'agit d'une question d'intérêt local, même si elle a des répercussions à l'échelle nationale. Ce territoire nous appartient. On ne voit pas tous les jours des personnes consacrer autant de leur temps personnel pour s'intéresser aux problèmes d'autrui.

En ce qui concerne la remarque du sénateur Forrestall au sujet de la carotte et du bâton, il y a un lien à établir avec les Britanniques et Goose Bay parce que dans le cadre du contrat des sous-marins, une partie du marché comportait une considération financière liée à l'entraînement à Goose Bay. J'ignore quelle est l'incidence sur les 20 millions, mais nous devrions essayer de la trouver.

**Le sénateur Banks:** Ils vont venir et ils vont trouver une fuite à Goose Bay.

**Le sénateur Rompkey:** En ce qui touche le déménagement du Bureau de gestion de Goose Bay Office à Goose Bay même, je sais que l'on a déjà essayé. Je sais que M. O'Brien a essayé vaillamment d'obtenir sa relocalisation. Ce déménagement devrait être fait. Voici une question sur laquelle nous devrions garder un oeil, parce que c'est une excellente idée, et que l'on devrait la mettre en pratique.

**Le président:** Merci, monsieur O'Brien. Vous vous intéressez de très près à cette question depuis quelques années, maintenant. Nous apprécions votre perspective directe de la situation.

**M. O'Brien:** Merci beaucoup.

**The Chairman:** Honourable senators, I wish to convene this committee *in camera* to discuss process for a few minutes. Therefore, I will need only the clerk and our researcher, along with simultaneous translation.

The committee continued *in camera*.

**Le président:** Honorables sénateurs, je désire réunir le comité à huis clos afin de discuter du processus durant quelques minutes. Aussi, je n'aurai besoin que du greffier et de notre attaché de recherche, ainsi que de la traduction simultanée.

Le comité poursuit sa réunion à huis clos.



*from the Labrador North Chamber of Commerce:*

Mr. Dave Hunt, President;

Mr. John McGrath.

*Member of Parliament for Labrador:*

Mr. Lawrence O'Brien, M.P.

*De la Chambre de commerce du Labrador-Nord:*

M. Dave Hunt, président;

M. John McGrath.

*Du Parlement du Labrador:*

M. Lawrence O'Brien, député.



*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Communication Canada – Publishing  
Ottawa, Ontario K1A 0S9

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Communication Canada – Édition  
Ottawa (Ontario) K1A 0S9

## WITNESSES

### Morning meeting:

#### *From the Department of National Defence:*

Mr. Jim Richardson, Director, Major Service Delivery Procurement;  
Mr. Frank Young, General Manager, Goose Bay Office;  
Colonel Alan D. Hunter, Director, Air Force Employment;  
Colonel Robert Bertrand, Director, Air Comptrollership and Business Management.

#### *From the Union of National Defence Employees:*

Mr. John MacLennan, National President;  
Mr. Randy Ford, Local President of Serco Employees.

### Afternoon meeting:

#### *From the Government of Newfoundland and Labrador:*

Mr. Doug Smith, Assistant Deputy Minister of Intergovernmental Affairs;  
Mr. Rex Goudie, Assistant Deputy Minister of Labrador and Aboriginal Affairs;  
Mr. Peter Woodward, Chair of Premier's Advisory Council on the Economy and Technology.

#### *From the Town of Happy Valley — Goose Bay:*

Mr. Dennis Peck, Director of Economic Development.

*(Continued on previous page)*

## TÉMOINS

### Séance du matin:

#### *Du ministère de la Défense nationale:*

M. Jim Richardson, directeur, Obtention de modes de prestation d services importants;  
M. Frank Young, administrateur général, bureau de Goose Bay;  
Le colonel Alan D. Hunter, directeur, Emploi de la force (air);  
Le colonel Robert Bertrand, directeur, Fonction de contrôle et planification d'activités (air).

#### *De l'Union des employés de la Défense nationale:*

M. John MacLennan, président national;  
M. Randy Ford, président, local employés de Serco.

### Séance de l'après-midi:

#### *Du gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador:*

M. Doug Smith, sous-ministre adjoint des Affaires intergouvernementales;  
M. Rex Goudie, sous-ministre adjoint des Affaires du Labrador et des Autochtones;  
M. Peter Woodward, président du conseil consultatif sur l'économie et la technologie.

#### *De la Ville de Happy Valley — Goose Bay:*

M. Dennis Peck, directeur du développement économique.

*(Suite à la page précédente)*



CA1  
YC13  
N14

Government  
Publications



First Session  
Thirty-seventh Parliament, 2001-02

Première session de la  
trente-septième législature, 2001-2002

## SENATE OF CANADA

---

## SÉNAT DU CANADA

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

# National Finance

# Finances nationales

*Chair:*

The Honourable LOWELL MURRAY, P.C.

---

*Président:*

L'honorable LOWELL MURRAY, c.p.

---

Tuesday, July 9, 2002

---

Le mardi 9 juillet 2002

---

Issue No. 45

Fascicule n° 45

THE TWENTIETH REPORT OF THE COMMITTEE  
(Managing and Marketing the  
Goose Bay, Labrador Airfield)

---

LE VINGTIÈME RAPPORT DU COMITÉ  
(Gestion et commercialisation de  
la Base aérienne de Goose Bay Labrador)

---



THE STANDING SENATE COMMITTEE ON  
NATIONAL FINANCE

The Honourable Senator Lowell Murray, P.C., *Chair*

The Honourable Senator Anne C. Cools, *Deputy Chair*  
and

The Honourable Senators:

Banks	Kinsella
Bolduc	* Lynch-Staunton
* Carstairs, P.C.	(or Kinsella)
(or Robichaud, P.C.)	Mahovlich
Cook	Rompkey, P.C.
Doody	Stratton
Finnerty	

\**Ex Officio Members*  
(Quorum 4)

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES  
FINANCES NATIONALES

*Président:* L'honorable Lowell Murray, c.p.

*Vice-présidente:* L'honorable Anne C. Cools  
et

Les honorables sénateurs:

Banks	Kinsella
Bolduc	* Lynch-Staunton
* Carstairs, c.p.	(ou Kinsella)
(ou Robichaud, c.p.)	Mahovlich
Cook	Rompkey, c.p.
Doody	Stratton
Finnerty	

\* *Membres d'office*  
(Quorum 4)



**REPORT OF THE COMMITTEE**

Tuesday, July 9, 2002

The Standing Senate Committee on National Finance has the honour to table its

**TWENTIETH REPORT**

Your Committee, which was authorized by the Senate on Thursday, June 6, 2002 to examine and report upon the administrative contract now in existence at the Goose Bay, Labrador airfield, as well as the Request for Proposals to review the contract, now tables its report.

Respectfully submitted,

*Le président,*

LOWELL MURRAY

*Chairman*

**RAPPORT DU COMITÉ**

Le mardi 9 juillet 2002

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales a l'honneur de déposer son

**VINGTIÈME RAPPORT**

Votre Comité autorisé par le Sénat le jeudi 6 juin 2002 à mener une étude et à faire rapport sur le contrat administratif actuellement en vigueur au terrain d'aviation de la base de Goose Bay, au Labrador, ainsi que sur la demande de propositions relatives au renouvellement de ce contrat, dépose maintenant son rapport.

Respectueusement soumis.





**THE SENATE OF CANADA**



**LE SÉNAT DU CANADA**

**MANAGING AND MARKETING THE GOOSE BAY, LABRADOR  
AIRFIELD**

**Standing Senate Committee on National Finance**

**Report**

**Chair**

**The Honourable Lowell Murray, P.C.**

**Deputy Chair**

**The Honourable Anne C. Cools**

**July 2002**

## COMMITTEE MEMBERSHIP

### Standing Senate Committee on National Finance

**Chairman:** *Senator Lowell Murray, P.C.*

**Deputy Chair:** Senator Anne C. Cools

**Members:** Senator Tommy Banks  
Senator Roch Bolduc  
Senator Sharon Carstairs, P.C. (or Robichaud, Fernand)\*  
Senator Joan Cook  
Senator William Doody  
Senator Isobel Finnerty  
Senator Noël Kinsella  
Senator John Lynch-Staunton (or Kinsella, Noël)\*  
Senator Frank Mahovlich  
Senator William Rompkey  
Senator Terry Stratton

### Other senator who participated in this study :

Senator J. Michael Forrestall

### From the Parliamentary Centre

Martin Ulrich, researcher

Tõnu Onu

*Clerk of the Committee*

**\*Ex-Officio Members**



## ORDER OF REFERENCE

Extract from the *Journals of the Senate* of Thursday, June 6, 2002

The Honourable Senator Rompkey, P.C., moved, seconded by the Honourable Senator Banks:

That the Standing Senate Committee on National Finance be authorized to examine and report upon the administrative contract now in existence at the Goose Bay, Labrador airfield, as well as the Request for Proposals to renew the contract, to ascertain the effectiveness of this method of base operations in Canada in providing services for both military and non-military training activities;

That the Committee submit its final report no later than July 12, 2002; and

That the Committee be permitted, notwithstanding usual practices, to deposit the report with the Clerk of the Senate, if the Senate is not then sitting, and that the report be deemed to have been tabled in the Chamber.

After debate

The question being put on the motion, it was adopted.

Paul C. Bélisle

*Clerk of the Senate*

## Table of Contents

Context.....	1
Perspectives and Findings.....	2
1.    The Host Community .....	2
2.    The Department of National Defence .....	3
3.    The Province of Newfoundland and Labrador.....	4
Conclusions.....	6
Summary .....	8
Witnesses List .....	9



## Context

The Canadian Forces Base at Goose Bay was built by Canada and the United States during the Second World War, when it served as a vital military air link between North America and Europe. By the end of the war 24,000 Canadian fighters and bombers had passed through Goose Bay on their way to Europe. Facilities at the base were extended during the 1960s and early 1970s, largely by the United States, when the base played a key NORAD (North American Aerospace Defence Command) role in protecting North America from the threat of aggression from the Soviet Union. It now plays a diminished but not insignificant military role, principally supporting the training of NATO allies' aircrews. Germany, Great Britain, Italy and the Netherlands have signed a Multinational Memorandum of Understanding with Canada for such training.

The air base is located in a sparsely populated region of central southern Labrador, about 150 kilometres from the coast. The location is excellent for its military roles, but did require the creation of a permanent host community now called Happy Valley-Goose Bay. Not all new residents came from elsewhere. For example, approximately 50% of the members of the Labrador Inuit Association live in Goose Bay, and many work on the base or for businesses serving the base. Although the town of approximately 8,500 residents now serves a regional role for government services, an alternative landing site for international carriers in an emergency and an air transportation hub for the small, largely Innu and Inuit, Labrador villages along the coast, it remains a "single industry community." Its well being depends predominantly on the Goose Bay military role.

As the Department of National Defence (DND) was rationalizing its operations in the mid-90s in response to budget cutbacks, Goose Bay became an early target for the application of the government's Alternative Service Delivery (ASD) policy. The government policy, in addition to reducing costs, is seen as:

- a) improving services to clients;
- b) shifting decision-making closer to the point of service; and
- c) improving the effectiveness of programs.

These objectives, particularly cost-savings, were directly relevant to retaining foreign training at the base. Accordingly, a five-year contract to provide site services was let to Serco Facilities Management Incorporated. It is a subsidiary of the UK Serco Group, a private sector firm with experience in serving such roles elsewhere. This contract will terminate in March 2003 and the Department of National Defence has just released a Request for Proposal for a follow-up 11-year contract for similar services.

The revenue to cover the approximately \$90 million per year cost of operating the base comes primarily from our four NATO allies now using the base for training. According to the cost-sharing provisions of a 10-year Memorandum of Understanding with the NATO allies, the costs are apportioned relative to actual use. This agreement is scheduled for renegotiation and renewal in 2006. At present the base is operating at well under 50% of the targeted maximum use level, 5,000-6,000 rather than 18,000 flights per year. The marketing of the facility for extended use and the renewal of this agreement with our allies are in the hands of DND. The base is managed by a DND official, General Manager, Goose Bay Office, located at National Defence Headquarters in Ottawa. This would appear to be at odds with the stated objectives of ASD policy, noted in the preceding paragraph, to bring decision-making closer to the point of service.

## **Perspectives and Findings**

The central issue is whether the management of the base can be improved to:

- a) maintain and strengthen the value of the considerable investment (estimated to be worth \$1 billion) in the Goose Bay airfield; and
- b) enhance the social and economic benefits to the community, the region, and the Province.

### **1. The Host Community**

The witnesses from Happy Valley-Goose Bay, the Labrador North Chamber of Commerce, and the Union of National Defence Employees, in particular the local president of the union representing Serco employees, voiced concern about the way DND has managed the airbase and the training program and how it has dealt with the local interests in doing so. The weaknesses they mentioned included poorer services to the international clients, labour disruptions, and slower decision-making. While the emphases among these witnesses varied, the overall pattern did not.

Although its history is relatively short, the community is now in its third generation and considers itself permanent. Moreover, it is a community that has strong personal connections with Canada's American and European allies. It feels it has played an important role for North America and Canada and is culturally well-suited to continue to do so. This together with its natural advantages and acquired skills and infrastructure are, in the eyes of the community, a considerable asset to the province and to Canada. However, it feels that all these assets are at risk because of the way in which the military role of the base is managed.



Decisions affecting the livelihood of many citizens of Happy-Valley-Goose Bay, even the continued existence of the town, are seen by them to be made in distant places by people working in large bureaucracies under unknown pressures. Moreover, witnesses noted that officials from DND have asserted in the past that the base is of little military value to it. They noted other, possibly positive, developments as well. However, in an environment of weak communication and trust, positive interpretation cannot be assumed even when positive steps have been taken. This in itself is challenging enough, but the particular history of the introduction of Alternative Service Delivery (ASD), and the coincident reduction in jobs, exacerbates the situation. That the introduction of ASD at Goose Bay was messy was most vividly communicated by the testimony of Mr Lawrence O'Brien, the Member of Parliament for Labrador.

Some of the recent developments, such as a study by the Dutch military about consolidating North American training at a base in the United States, a decrease of allied training in recent years, reduction of certain infrastructure on the base by DND, the seeming greater use on the part of the allies of facilities elsewhere in Canada, and the almost token presence of the Canadian Forces at the base all contribute to an environment in which some will see evidence of a strategy on the part of DND to phase out completely its military involvement at Goose Bay. The location of the Goose Bay Management Office in Ottawa reinforces this interpretation.

## **2. The Department of National Defence**

Witnesses from the Department confirmed that the Canadian Air Force has limited operational need for the Goose Bay airfield. At the same time, they did indicate that the international training role at Goose Bay is important to DND, that they are very active in marketing the facility and the training program, and that they were renewing the site services contract for 11 years to provide more assured services to the allies. They also feel that they now are engaging the community and the province more actively in developments regarding the base.

The General Manager, Goose Bay Office at the hearings described Goose Bay as valuable to DND for three broad reasons, namely that it:

- a) enhances the collective defence capabilities of the alliance;
- b) supports good diplomatic relations with allies; and
- c) is an important economic asset for Canada.

While no information was provided as to how much the department would be willing to pay for these benefits, any reduction of the burden on the DND budget clearly remains important. And one way of reducing the burden on the DND budget would be increased use of the facility by our allies.

The DND approach to marketing the base was described as one that focuses on keeping current clients satisfied and responding in a positive manner to any proposals from them for expansion of services. As military tactics have evolved low-level flight has become relatively less important. However mid-level flight, allowing laser guided practice bombs, use of remote piloted vehicles and supersonic training were mentioned as areas of allied interest. They said that the department is actively looking into the environmental and other implications of such extensions. In addition, steps have been taken to keep other allies aware of the potential value in joining the program.

Many of these options do have an impact on the environment and on the traditional use of the land. The current practices provide for consultation. For example, DND worked with the Innu when the allies wanted to use laser-guided bombs, a development which would restrict access to a larger buffer zone. The Innu conducted their own environmental assessment. Their study was done on time, was factual and led to a mutually satisfactory agreement that provided for use of the laser-guided bombs.

The General Manager, Goose Bay Office also mentioned that a “growth committee that would be led by the top air force officers of allied nations and the Department of National Defence” would be established this summer. Such senior level international consultation focused on how to increase the use of Goose Bay could be an important positive step.

A number of provisions in the new Request for Proposal were described as improvements. The length of the contract has been extended from 5 to 11 years. It provides additional assurance regarding workforce stability. In addition, there has been greater consultation with allies, industry and the community in its preparation.

### **3. The Province of Newfoundland and Labrador**

Witnesses from the government of Newfoundland and Labrador outlined clearly the importance of the Goose Bay airbase and its training programs to the province and the community, described their own investments in the facility, and stated their concerns about DND management of the facility. They see the Department as not treating it as an important asset and not communicating well with the province. However, they do note recent improvements in consultation. They also proposed a number of ways that the risks to the future of Goose Bay could be mitigated.

Much of their testimony focused on the economic value of the base and the international flight-training program, which according to a study referenced by the



witnesses concluded that the federal government recovers in taxes most if not all of its net cost from the increased economic activity at the base.<sup>1</sup> If so, there would be almost no cost to the general Canadian taxpayer for the military, security and international relations value of the base. They do recognize that such tax benefits do not directly accrue to DND, and that the Air Force might well prefer spending the approximately \$20 million of direct cost to them in other ways.

They also noted that the tax benefits accrue as well to the government of Newfoundland and Labrador, and that this facility adds valuable diversity to the province's natural resources oriented-economy.

In addition, they outlined the continuing interest of Newfoundlanders and Labradorians in the military. They pointed out that they comprise almost 10% of the Canadian Forces, while the province has approximately 2% of Canada's population. They also indicated that about 1% of DND spending occurs in their province.

In light of this value to the province, they indicated the interest of the government of Newfoundland and Labrador to be an active partner in ensuring that Goose Bay meets the needs of allied governments for military training. They also encouraged an approach that provides a greater role for the private sector. As an example, they cited the experience of the NATO Flight Training in Canada (NFTC) program, which has Bombardier as its private sector partner.<sup>2</sup> Serco, on the other hand, is limited in its Goose Bay contract to providing site services. They suggested that the NFTC program might be extended to include Goose Bay, or that it serve as a model for a strengthened Goose Bay program.

Foreign Affairs and International Trade Canada (FAITC) and the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) were invited to send witnesses, but decided not to do so. Had they participated, they might have provided further insight into the international policy importance of Goose Bay and its multi-national training program and a broader perspective on the economic benefits of Goose Bay.

---

<sup>1</sup> Institute for Environmental Monitoring and Research, *Economic Impact of Military Flight Training in Labrador and North-eastern Quebec*, prepared by AMEC Earth & Environmental Limited and Gardner Pinfold Consulting Economists Limited, October, 2000, page 62.

<sup>2</sup> The NATO Flight Training in Canada (NFTC) Program is independent of the program operating in Goose Bay, although it, too, focuses on flight training. NFTC operates out of several bases in western Canada. Its private sector partner, Bombardier, plays a greater role than does Serco at Goose Bay. For example, it provides many of the aircraft used in training.

## Conclusions

The Committee concluded that *the current approach to the management of the Goose Bay air base does not achieve the returns possible for Canada, the Province and the community.*

### a) *Managing and Marketing Goose Bay*

Most witnesses saw Goose Bay as a valuable economic asset, but to retain and extend that value they felt that the Canadian Forces must be a visible and operational presence at the base. In the aftermath of the recent World Trade Centre and Pentagon incidents a number of Canadian Forces airplanes were shifted for a period of time to Goose Bay. This was cited, as evidence that Goose Bay might well be quite important in the new security environment.

A number of witnesses saw a need to strengthen the marketing of the Goose Bay training program. In addition, they saw the more broadly based NATO Flight Training in Canada (NFTC) program as complementing or incorporating the Goose Bay program.

The Committee, accordingly, recommends that *DND re-examine both the allied flight training and its own military role at Goose Bay and in particular whether its operational involvement should be increased in a way that would complement the international training role.*

The management challenges at Goose Bay are complex. Many attractive ideas were proposed during Committee hearings, such as engaging the private sector more as a partner than a service provider, and strengthened local involvement in the management of the facility. A number of major airports in Canada have come under local management, and this was seen as strengthening their economic vitality in ways that benefit the local community.

Although the Multilateral Memorandum of Understanding with our allies does not terminate until 2006, three years is not a long time to re-think the role of the base, to reconsider the approach to management and to engage the relevant interests in doing so prior to the renewal of the international understanding.

In view of the importance of a continued Canadian Forces presence at the base, the committee recommends that *the DND initiate a study of alternative management approaches to Goose Bay, based on its own analysis and the suggestions of the province and local community, examine the strengths and weaknesses of these approaches, and openly consult with other interests.* To re-



enforce the military visibility, the committee also recommends that *the Goose Bay Office and its General Manager be moved to Goose Bay.*

The committee also concluded that this is not the time to reverse the decision on ASD at Goose Bay. Nevertheless, the committee believes that *the contracting for site services now underway should not preclude pursuit of options that could reasonably emerge from the preceding recommendations.*

#### b) *Engaging the Community*

The Committee is not convinced that the community and the province have been adequately engaged in the management of the base. It recognizes that management is now addressing the environmental concerns more fully and communicating with the province, the town and the aboriginal communities more openly. However, the committee urges study of both the roles and the management of Goose Bay, matters of considerable interest to the community. Moreover, the Province of Newfoundland and Labrador can be an important partner in providing the services needed for an evolving flight-training program.

The Committee, therefore, recommends that as the strategy for renewal and expansion develops that *DND engage the province, the town and the aboriginal communities in the development of these plans.*

To continue to attract allies to train their aircrews at Goose Bay, the committee believes that DND needs to show the visible support of the Government of Canada, the Canadian Forces, the province, the town of Happy Valley-Goose Bay, and the aboriginal communities. Signing on to the agreement means a substantial investment by allies. If the agreement has broad and visible support, the allies will have greater assurance that their investments will pay off, that the services and facilities Canada promises will be reliably available. This in turn requires that there be broad Canadian and community support.

## Summary

In summary, the Committee concluded that the Goose Bay Airfield is an important public facility that could better serve Canada's and the community's interests, if its assets were managed and marketed more effectively. This is not a criticism of the skill or effort of those assigned by DND to manage the base, nor does the committee wish to engage on questions of how DND pursues its military responsibilities. Rather, the committee recognized that there are important economic and social opportunities that also need to be considered and concluded these could be incorporated in a way that complements the military roles. Accordingly, it recommends that DND:

- a) find the best combination of Canadian Forces and allied training roles in light of the military potential of the facility;
- b) examine alternative approaches to the management of the base, keeping in mind both the military and socio-economic roles of the base;
- c) undertake these studies in a way that is appropriate, but also one that fully engages the Province and the local communities in the spirit of partnership;
- d) move the Goose Bay Management Office to Goose Bay; and
- e) proceed with the Alternative Service Delivery contracting for site services, but not close off options that might emerge from steps a) and b).



## WITNESSES LIST

June 18, 2002

*From Department of National Defence:*

Jim Richardson, Director, Major Service Delivery Procurement;

Frank Young, General Manager, Goose Bay Office;

Colonel Alan D. Hunter, Director, Air Force Employment;

Colonel Robert Bertrand, Director, Air Comptrollership and Business Management.

*From the Union of National Defence Employees:*

John MacLennan, National President;

Randy Ford, Local President of Serco Employees.

*From the Government of Newfoundland and Labrador:*

Doug Smith, Assistant Deputy Minister of Intergovernmental Affairs;

Rex Goudie, Assistant Deputy Minister of Labrador and Aboriginal Affairs;

Peter Woodward, Chair of Premier's Advisory Council on the Economy and Technology.

*From the Town of Happy Valley – Goose Bay:*

Dennis Peck, Director of Economic Development.

*From the Labrador North Chamber of Commerce:*

Dave Hunt, President;

John McGrath.

*Member of Parliament for Labrador:*

Lawrence O'Brien, M.P.





**THE SENATE OF CANADA**



**LE SÉNAT DU CANADA**

**GESTION ET COMMERCIALISATION DE LA BASE AÉRIENNE DE  
GOOSE BAY LABRADOR**

**Comité sénatorial permanent des finances nationales**

**Rapport**

**Président**

**L'honorable Lowell Murray, c.p.**

**Vice-présidente**

**L'honorable Anne C. Cools**

**juillet 2002**

## MEMBRES DE COMITÉ

### Comité sénatorial permanent des finances nationales

**Président:** *Senator Lowell Murray, c.p..*

**Vice-présidente:** Senator Anne C. Cools

**Membres:** sénateur Tommy Banks  
sénateur Roch Bolduc  
sénateur Sharon Carstairs, c.p. (ou Robichaud, Fernand)\*  
sénateur Joan Cook  
sénateur William Doody  
sénateur Isobel Finnerty  
sénateur Noël Kinsella  
sénateur John Lynch-Staunton (or Kinsella, Noël)\*  
sénateur Frank Mahovlich  
sénateur William Rompkey  
sénateur Terry Stratton

**Autre sénateur qui a participé à l'étude:**

sénateur J. Michael Forrestall

**De la Direction de la recherche parlementaire**

Martin Ulrich, recherchiste

Tõnu Onu

Greffier du Comité

**\*Membres Ex-Officio**



## ORDRE DE RENVOI

Extrait des *Journaux du Sénat* du jeudi 6 juin 2002

L'honorable sénateur Rompkey, c.p., propose, appuyé par l'honorable sénateur Banks :

Que le Comité sénatorial permanent des finances nationales soit autorisé à mener une étude et à faire rapport sur le contrat administratif actuellement en vigueur au terrain d'aviation de la base de Goose Bay, au Labrador, ainsi que sur la demande de propositions relatives au renouvellement de ce contrat, afin d'assurer l'efficacité de ces modalités d'opérations de base au Canada pour ce qui est de fournir des services dans le cadre des activités militaires et des activités non militaires;

Que le Comité présente son rapport final au plus tard le 12 juillet 2002;

Que le Comité soit autorisé, nonobstant les pratiques habituelles, à déposer son rapport auprès du greffier du Sénat si le Sénat ne siège pas à cette date, et que le rapport soit réputé avoir été déposé au Sénat.

Après débat, la motion, mise aux voix, est adoptée.

*Le greffier du Sénat,*

Paul C. Bélisle

## Table de matières

Contexte .....	1
Points de vue et constatations .....	2
1. Collectivité d'accueil .....	2
2. Le ministère de la Défense nationale .....	4
3. La province de Terre-Neuve et du Labrador.....	5
Conclusions.....	7
Résumé.....	9
Liste des témoins .....	10



## Contexte

La construction de la base des Forces canadiennes à Goose Bay par le Canada et les États-Unis remonte à la Deuxième Guerre mondiale, l'installation servant à l'époque de lien stratégique pour les vols militaires entre l'Amérique du Nord et l'Europe. À la fin de la guerre, 24 000 chasseurs et bombardiers canadiens étaient passés par Goose Bay en route pour l'Europe. Les équipements de la base ont été agrandis pendant les années 60 et au début des années 70, en grande partie à l'instigation des États-Unis, parce que la base jouait un rôle clé dans le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD), en protégeant l'Amérique du Nord contre la menace d'agression de l'Union soviétique. Bien que son rôle militaire ait diminué depuis, il demeure non négligeable puisque la base sert maintenant de centre d'entraînement aux équipages alliés de l'OTAN. L'Allemagne, la Grande-Bretagne, l'Italie et les Pays-Bas ont d'ailleurs signé un protocole d'entente multilatéral avec le Canada à cette fin.

La base aérienne est située dans une région peu peuplée du centre sud du Labrador, à environ 150 kilomètres de la côte. Excellent du point de vue militaire, le choix de cet emplacement a cependant nécessité la création d'une collectivité d'accueil permanente maintenant appelée Happy Valley-Goose Bay. Les nouveaux résidents ne sont pas tous originaires de l'extérieur. Par exemple, environ la moitié des membres de l'Association des Inuits du Labrador vivent à Goose Bay, et bon nombre d'entre eux travaillent à la base ou pour des entreprises qui la desservent. Même si la ville d'environ 8 500 habitants est maintenant un centre régional de services gouvernementaux, qu'elle sert de site d'atterrissage et de déroutement pour les transporteurs internationaux en cas d'urgence et qu'elle est une plaque tournante du transport pour les petits villages du Labrador, elle demeure à ce jour une « collectivité monoindustrielle », puisque son bien-être dépend principalement du rôle militaire de Goose Bay.

Lorsque le ministère de la Défense nationale (MDN) a rationalisé ses activités au milieu des années 90 à la suite aux compressions budgétaires, Goose Bay a été l'un des premiers endroits ciblés pour appliquer la politique gouvernementale de diversification des modes de prestation (DMP). La politique gouvernementale, en plus de réduire les coûts, est perçue comme un moyen :

- a) d'améliorer les services aux clients;
- b) de rapprocher le processus décisionnel du point de prestation de services;
- c) d'améliorer l'efficacité des programmes.

Ces objectifs, en particulier celui portant sur la réduction des coûts, ont directement à voir avec l'idée de conserver à la base son rôle dans l'entraînement des forces étrangères. Un contrat de fourniture de services sur place d'une durée de cinq ans a donc été octroyé à Serco Facilities Management Incorporated, filiale

du groupe britannique Serco, qui s'est déjà acquitté de contrats semblables ailleurs, à titre de fournisseur du secteur privé. Ce contrat doit prendre fin en mars 2003 et le ministère de la Défense nationale vient tout juste de publier une demande de propositions en vue de l'octroi d'un contrat de suivi de 11 ans pour l'obtention de services semblables.

Les recettes nécessaires au financement des coûts d'exploitation de la base d'environ 90 millions de dollars par année, proviennent principalement de nos quatre alliés de l'OTAN, qui utilisent actuellement la base comme centre d'entraînement. Conformément aux dispositions de partage des coûts du protocole d'entente de 10 ans conclu avec les alliés de l'OTAN, les coûts sont répartis en proportion de l'utilisation réelle. Cette entente doit être renégociée et renouvelée en 2006. À l'heure actuelle, l'utilisation de la base est bien en deçà de la moitié du niveau maximal visé – 5 000 à 6 000 vols par année plutôt que 18 000. La commercialisation de l'installation pour en accroître l'utilisation et obtenir le renouvellement de cette entente avec nos alliés est entre les mains du MDN. La base est gérée par un fonctionnaire du MDN – directeur général, Bureau de Goose Bay – à partir du quartier général de la Défense nationale, à Ottawa. Ce mode de fonctionnement semble être en désaccord avec les objectifs de la politique de DMP énoncés dans le paragraphe précédent, notamment avec celui portant sur le rapprochement du processus décisionnel du point de prestation de services.

## **Points de vue et constatations**

La question centrale est de savoir si la gestion de la base peut être améliorée de façon à :

- a) maintenir et renforcer la valeur de l'investissement considérable (d'une valeur approximative d'un milliard de dollars) fait dans le terrain d'aviation de la base de Goose Bay;
- b) accroître les avantages sociaux et économiques pour la collectivité, la région et la province.

### **1. Collectivité d'accueil**

Les témoins de Happy Valley-Goose Bay, de la Labrador North Chamber of Commerce et de l'Union des employés de la Défense nationale – en particulier, le président de la section locale représentant les employés de Serco – ont exprimé des réserves concernant la façon dont le MDN a géré la base aérienne et le programme d'entraînement et la façon dont il tient compte des intérêts locaux dans ses décisions à cet égard. Au nombre des lacunes relevées, ils ont fait état de la piètre qualité du service offert aux clients internationaux, des interruptions de travail et de la lenteur des prises de décisions. Même si le degré d'importance



accordée à chacun de ces aspects varie d'un témoin à l'autre, le tableau d'ensemble reste le même.

Malgré son histoire relativement récente, la collectivité en est maintenant à sa troisième génération et se considère elle-même comme permanente. Elle a de plus tissé des liens personnels étroits avec les alliés américains et européens au Canada. Elle estime qu'elle a joué un rôle important pour l'Amérique du Nord et le Canada et qu'elle est culturellement bien préparée pour continuer à le faire. Ces éléments, combinés aux avantages naturels offerts par la région, aux compétences acquises et à l'infrastructure, représentent, aux yeux de la collectivité, des atouts importants pour la province et pour le Canada. La collectivité estime toutefois que tous ces atouts sont en danger en raison de la façon dont le rôle militaire de la base est géré.

D'aucuns ont l'impression que les décisions ayant une incidence sur le moyen de subsistance de bon nombre de citoyens de Happy-Valley-Goose Bay – et sur la survie même de la ville – se prennent dans des endroits éloignés par des bureaucrates déconnectés à la merci de pressions de toutes sortes. Les témoins vont en outre valoir que des fonctionnaires du MDN ont affirmé par le passé que la base n'avait guère d'importance du point de vue militaire. Ils prennent note aussi de l'existence d'autres éléments nouveaux et éventuellement positifs. Toutefois, dans un contexte où les communications et le climat de confiance laissent à désirer, toute interprétation positive ne peut être prise pour acquise même lorsque des mesures constructives sont prises. Cette situation pose déjà à elle seule suffisamment de défis, que l'histoire particulière de l'application de la politique de diversification des modes de prestation (DMP) et la réduction concomitante du nombre d'emplois ont exacerbés. La confusion dans laquelle s'est faite la DMP à Goose Bay a été parfaitement exprimée par le témoignage de M. Lawrence O'Brien, député libéral de Labrador.

Certains faits récents, comme l'étude menée par les forces militaires hollandaises au sujet du regroupement des activités d'entraînement en Amérique du Nord dans une base américaine, la baisse du nombre de vols d'entraînement alliés ces dernières années, la réduction de certaines infrastructures sur la base par le MDN, l'utilisation apparemment accrue par les alliés d'installations ailleurs au Canada et la visibilité presque symbolique des officiers des Forces canadiennes à la base, contribuent à créer un contexte que certains ont tendance à interpréter comme une preuve de l'existence d'une stratégie de la part du MDN visant à mettre fin graduellement à sa présence militaire à Goose Bay. Le fait que le Bureau de gestion de Goose Bay soit situé à Ottawa donne encore plus de poids à cette interprétation.

## 2. Le ministère de la Défense nationale

Les témoins du ministère ont confirmé que l'Aviation canadienne avait peu besoin de Goose Bay pour ses opérations. Malgré tout, ils affirment que le rôle des vols d'entraînement internationaux à Goose Bay est important pour le MDN, que celui-ci cherche activement à commercialiser l'installation et le programme d'entraînement et qu'il est en voie de renouveler le contrat de fourniture de services sur place pour 11 ans afin d'offrir aux alliés des services plus sûrs. Selon leurs dires, la collectivité et la province prennent maintenant une part plus active dans les récentes décisions concernant la base.

Lors des audiences, le directeur général du Bureau de Goose Bay a décrit la base comme une infrastructure importante pour le MDN pour trois grandes raisons, à savoir :

- a) elle accroît les capacités de défense collective de l'Alliance;
- b) elle assure le maintien de bonnes relations diplomatiques avec les alliés;
- c) elle est un atout économique de taille pour le Canada.

Même si aucune précision n'a été fournie concernant le montant que le ministère est prêt à payer pour ces avantages, il ne fait aucun doute que la réduction du fardeau budgétaire imposé au MDN demeure un objectif important. L'une des façons de réduire ce fardeau consisterait à accroître l'utilisation de l'installation par nos alliés.

Les méthodes utilisées par le MDN pour commercialiser la base sont décrites comme étant essentiellement axées sur le maintien de la satisfaction des clients actuels et sur la démonstration d'une ouverture à l'égard des propositions des clients visant à élargir les services. L'évolution des tactiques militaires a fait en sorte que les vols à basse altitude sont devenus relativement moins importants. Toutefois, les vols à moyenne altitude, qui permettent l'utilisation de bombes d'exercice à guidage laser, le recours à des engins télécommandés et les vols d'entraînement supersoniques, ont été mentionnés au nombre des services susceptibles d'intéresser des alliés. Les témoins ont affirmé que le ministère examinait activement les répercussions environnementales et autres d'un tel élargissement des services. Des mesures ont en outre été prises pour tenir les alliés au courant des avantages potentiels du programme.

Bon nombre des ces options ont effectivement des répercussions sur l'environnement et sur l'utilisation traditionnelle des terres. Les pratiques actuelles prévoient la tenue de consultations. Par exemple, le ministère a négocié avec les Innus lorsque les alliés ont voulu utiliser des bombes à guidage laser, lesquelles sont une innovation susceptible de restreindre l'accès à une zone tampon plus étendue. Les Innus ont fait leur propre évaluation environnementale. Leur étude a



été menée à temps, se fondait sur des faits et a permis de conclure une entente mutuellement satisfaisante concernant l'utilisation de bombes à guidage laser.

Le directeur général du Bureau de Goose Bay a également mentionné qu'un comité sur la croissance, dirigé par des officiers d'aviation de haut rang des pays alliés et du ministère de la Défense nationale, serait constitué cet été. Une telle consultation internationale de haut niveau axée sur la façon d'accroître l'utilisation de Goose Bay pourrait être un pas important dans la bonne direction.

Un certain nombre de dispositions de la nouvelle demande de propositions ont été décrites comme étant des améliorations. La durée du contrat a été prolongée de 5 à 11 ans. Celui-ci offre donc une garantie supplémentaire pour ce qui est de la stabilité de la main-d'œuvre. De plus, il y a eu davantage de consultations auprès des alliés, de l'industrie et de la collectivité au moment de sa préparation.

### **3. La province de Terre-Neuve et du Labrador**

Les témoins du gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador ont clairement souligné l'importance de la base aérienne de Goose Bay et ses programmes d'entraînement pour la province et la collectivité. Ils ont décrit leurs investissements dans cette installation et fait état de leurs préoccupations au sujet de la gestion de l'installation par le MDN. Ils trouvent que le ministère sous-estime l'importance de cette installation et n'entretient pas de bonnes communications avec la province, bien qu'il y ait eu récemment des améliorations au chapitre de la consultation. Ils proposent aussi un certain nombre de solutions pour atténuer les risques qui menacent l'avenir de Goose Bay.

L'essentiel de leur témoignage met l'accent sur l'importance économique de la base et du programme de vols d'entraînement internationaux qui, selon les conclusions d'une étude citée par eux comme source de référence, permet au gouvernement fédéral de recouvrer sous forme de taxes la majorité si ce n'est la totalité de ses coûts nets, grâce à l'activité économique accrue à la base<sup>1</sup>. Dans ce cas, il n'en coûterait pratiquement rien au contribuable canadien moyen pour conserver à la base son utilité du point de vue militaire, de la sécurité et des relations internationales. Les témoins reconnaissent toutefois que ces avantages fiscaux ne profitent pas directement au MDN et que la Force aérienne peut très bien préférer dépenser autrement le montant d'environ 20 millions de dollars qui lui sont consentis au titre des coûts directs.

---

<sup>1</sup> Institut pour la surveillance et la recherche environnementales. *Economic Impact of Military Flight Training in Labrador and North-Eastern Quebec*, préparé par AMEC Earth & Environmental Limited and Gardner Pinfold Consulting Economists Limited, octobre 2000, page 62.

Ils notent également que les avantages fiscaux profitent aussi au gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador et que cette installation ajoute une précieuse diversité à l'économie de la province, qui est surtout axée sur les ressources naturelles.

Ces témoins soulignent de plus l'intérêt continu des Terre-neuviens et des Labradoriens pour les questions militaires. Ils font valoir en effet que leur population fournit près de 10 % des effectifs des Forces canadiennes, même si elle ne représente qu'environ 2 % de l'ensemble de la population canadienne. Ils précisent aussi qu'environ 1 % des dépenses du MDN sont faites dans la province.

Étant donné l'utilité de cette installation pour la province, il est d'autant plus important, selon les témoins, que le gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador participe activement à l'adoption de mesures pour faire en sorte que Goose Bay satisfasse aux besoins des gouvernements alliés aux fins de l'entraînement militaire. Les témoins privilégient également l'adoption d'une approche où le secteur privé jouerait un plus grand rôle. À titre d'exemple, ils citent l'expérience du Programme d'entraînement en vol de l'OTAN au Canada (NFTC), dont Bombardier était l'un des partenaires du secteur privé<sup>2</sup>. Le rôle de Serco à Goose Bay se limite, par contre, à offrir des services sur place, conformément aux dispositions de son contrat. Les témoins estiment que le programme NFTC pourrait être élargi pour englober Goose Bay ou pourrait servir de modèle pour renforcer le programme à Goose Bay.

Les Affaires étrangères et Commerce international Canada (AECIC) et de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) avaient été invités à comparaître mais ils ont décidé de ne le pas faire. S'ils avaient accepté l'invitation du Comité, ils auraient pu jeter un autre éclairage sur l'importance stratégique internationale de Goose Bay et de son programme d'entraînement multinational et donner un aperçu plus général des avantages économiques de Goose Bay.

---

<sup>2</sup> Le Programme d'entraînement en vol de l'OTAN au Canada (NFTC) fonctionne indépendamment du programme qui a cours à Goose Bay, même s'il met l'accent lui aussi sur l'entraînement en vol. Le NFTC fonctionne à partir de plusieurs bases de l'Ouest canadien. Son partenaire du secteur privé, en l'occurrence Bombardier, joue un rôle plus grand que ne le fait Serco à Goose Bay. Par exemple, il fournit bon nombre des avions utilisés aux fins de l'entraînement.



## Conclusions

Le Comité est arrivé à la conclusion que *le mode actuel de gestion de la base aérienne de Goose Bay n'est pas aussi profitable qu'il pourrait l'être pour le Canada, la province et la collectivité.*

### a) *Gérer et commercialiser Goose Bay*

La plupart des témoins voient dans Goose Bay un atout économique important, mais pour le conserver et en étendre la portée, ils estiment que les Forces canadiennes doivent assurer une présence visible et concrète à la base. À la suite des événements survenus récemment au World Trade Centre et au Pentagone, un certain nombre d'avions des Forces canadiennes ont été déplacés pendant un certain temps à Goose Bay. Cet exemple a été cité pour démontrer l'importance du rôle que pourrait jouer Goose Bay dans le nouveau contexte de la sécurité.

Un certain nombre de témoins croyaient à la nécessité d'améliorer la commercialisation du programme d'entraînement de Goose Bay. De plus, ils voyaient qu'un Programme d'entraînement en vol de l'OTAN plus large au Canada (NFTC) pourrait compléter le programme de Goose Bay ou en faire partie.

En conséquence, le Comité recommande que le *MDN réévalue l'utilisation de la base de Goose Bay par les pays alliés comme centre d'entraînement en vol et son propre rôle militaire à Goose Bay et décide s'il y a lieu d'accroître sa participation opérationnelle de façon à consolider le rôle de la base comme centre d'entraînement international.*

Les défis posés par la gestion à Goose Bay sont complexes. Bien des idées intéressantes ont été proposées au cours des audiences et des délibérations du Comité, comme celle de faire participer le secteur privé davantage à titre de partenaire que de fournisseur de services et renforcer la participation locale dans la gestion de l'installation. Un certain nombre de grands aéroports au Canada sont maintenant gérés par des administrations locales et il semble que ce changement a été profitable aux collectivités locales puisqu'il a renforcé leur vitalité économique.

Même si le protocole d'entente multilatéral avec nos alliés n'arrive à échéance qu'en 2006, trois ans est un bien court délai pour repenser le rôle de la base, réexaminer son mode de gestion et faire participer les intérêts concernés à cette réflexion avant le renouvellement de l'entente internationale.

Étant donné l'importance d'une présence continue des Forces canadiennes à la base, le Comité recommande que *le MDN entreprenne une étude des modes de*

*gestion possibles à Goose Bay, en fonction de sa propre analyse et des propositions de la province et de la collectivité, en examine les points forts et les points faible et consulte ouvertement les autres intérêts concernés. Pour accroître la visibilité des forces militaires, le Comité recommande aussi de déménager le Bureau de Goose Bay et son directeur général à Goose Bay même.*

Le Comité est également d'avis qu'il n'est pas indiqué pour le moment de renverser la décision relative à la DMP à Goose Bay. Il croit néanmoins que *le processus d'octroi d'un contrat pour l'obtention de services sur place actuellement en cours ne devrait pas empêcher la mise en œuvre de solutions qui pourraient raisonnablement être proposées dans la foulée des recommandations formulées précédemment.*

**b) *Faire participer la collectivité***

Le Comité n'est pas convaincu que la collectivité et la province ont suffisamment participé aux décisions concernant la gestion de la base. Il reconnaît que les préoccupations environnementales sont maintenant mieux prises en compte et que la province, la ville et la collectivité autochtone sont davantage consultées. Le Comité insiste toutefois sur la nécessité d'une étude sur le rôle et la gestion de Goose Bay, qui présentent tous deux un intérêt considérable pour la collectivité. De plus, la province de Terre-Neuve et du Labrador peut être un partenaire important pour offrir les services nécessaires à l'évolution du programme d'entraînement en vol.

Le Comité recommande donc qu'au moment d'établir les plans découlant de la stratégie de renouvellement et d'élargissement, *le MDN fasse participer la province, la ville et les collectivités autochtones, à leur élaboration.*

Pour que les équipages alliés continuent à vouloir venir s'entraîner à Goose Bay, le Comité croit que le MDN doit démontrer qu'il jouit d'un appui concret de la part du gouvernement du Canada, des Forces canadiennes, de la province, de la ville de Happy Valley-Goose Bay et des collectivités autochtones. La signature de l'entente représente un investissement important de la part des alliés. Si l'appui à l'égard de l'entente est général et visible, les alliés auront une meilleure garantie que leur investissement rapportera et qu'ils jouiront d'un accès fiable aux services et aux installations promis par le Canada. Mais cela exige par ailleurs un appui général de la part des Canadiens et de la collectivité.



## Résumé

En résumé, le Comité conclut que le terrain d'aviation de Goose Bay est une installation publique importante qui pourrait mieux servir les intérêts du Canada et de la collectivité, si ses actifs étaient mieux gérés et commercialisés. Cette constatation ne se veut en rien une critique à l'endroit des compétences ou des efforts des personnes désignées par le MDN pour gérer la base. Le Comité ne souhaite pas non plus remettre en question la façon dont le MDN s'acquitte de ses responsabilités militaires. Il reconnaît par contre que d'importantes considérations économiques et sociales doivent aussi être prises en compte et estime que celles-ci pourraient l'être de façon à compléter les rôles militaires de la base. En conséquence, il recommande que le MDN :

- a) trouve la meilleure façon de concilier le rôle des Forces canadiennes à la base de Goose Bay et son utilisation par les forces alliées à des fins d'entraînement, à la lumière du potentiel militaire de l'installation;
- b) examine d'autres modes de gestion de la base en gardant à l'esprit ses rôles militaires et socioéconomiques;
- c) entreprenne ces études de la façon appropriée mais aussi en s'assurant de la pleine participation de la province et des collectivités locales dans un esprit de partenariat;
- d) déménage le Bureau de gestion de Goose Bay à Goose Bay même;
- e) procède à l'octroi de contrats pour l'obtention de services sur place conformément à la politique de Diversification des modes de prestations, mais ne ferme pas la porte aux solutions qui pourraient émaner de la mise en œuvre des recommandations a) et b).

## LISTE DES TÉMOINS

Le 18 juin 2002

### *Du Ministère de la Défense nationale:*

Jim Richardson, directeur, Obtention de modes de prestation de services importants;

Frank Young, administrateur général, Bureau de Goose Bay;

Colonel Alan D. Hunter, directeur, Emploi de la force (air);

Colonel Robert Bertrand, directeur, Fonction de contrôle et planification d'activités (air).

### *De l'Union des employés de la Défense nationale :*

John MacLennan, président national;

Randy Ford, président, Association locale des employés Serco.

### *Du Gouvernement de la Terre-Neuve et du Labrador :*

Doug Smith, sous-ministre adjoint des affaires intergouvernementales;

Rex Goudie, sous-ministre adjoint des affaires du Labrador et des autochtones;

Peter Woodward, président du conseil consultatif sur l'économie et la technologie.

### *De la Ville de Happy Valley – Goose Bay :*

Dennis Peck, directeur du Développement économique.

### *De la Chambre de commerce du Labrador Nord :*

Dave Hunt, président;

John McGrath.

### *Député du Labrador :*

Lawrence O'Brien, député.













*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Communication Canada – Publishing  
Ottawa, Ontario K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Communication Canada – Édition  
Ottawa (Ontario) K1A 0S9



A1  
C13  
-N14

Government  
Publications



First Session  
Thirty-seventh Parliament, 2001-02

Première session de la  
trente-septième législature, 2001-2002

SENATE OF CANADA

---

SÉNAT DU CANADA

---

*Standing Senate Committee on*

*Comité sénatorial permanent des*

**National Finance**

**Finances nationales**

*Chairman:*  
The Honourable LOWELL MURRAY, P.C.

---

*Président:*  
L'honorable LOWELL MURRAY, c.p.

---

**INDEX**

**INDEX**

OF PROCEEDINGS

DES DÉLIBÉRATIONS

*(Issues Nos. 1 to 45 inclusive)*

*(Fascicules n<sup>os</sup> 1 à 45 inclusivement)*

JUL 7 2003

Prepared by

René Nadeau

Information and Documentation Branch,

**LIBRARY OF PARLIAMENT**

Compilé par

René Nadeau

Direction de l'information et de la documentation,

**BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT**



## SENATE OF CANADA

National Finance,  
Standing Senate Committee  
1st Session, 37th Parliament, 2001-02

### INDEX

(Issues 1-45 inclusive)

Numbers in bold refer to the issue number.

**R:** Issue number followed by R refers to the report contained within that issue.

### COMMITTEE

#### National Finance, Standing Senate Committee

##### Estimates

2000-01, Supplementary (A), 1:6,7

2001-02, Main, 1:6,7

##### Motions and agreements

Accountability and reporting to Parliament, 6:4

Auditor General of Canada, hearing, 1:6

Bill C-17, **14**:4-5,17-8

Bill C-18, **16**:3,44

Bill C-49, **34**:5-6,46; **35**:3; **36**:3-5,32-54

Bill S-6, 1:6,7; **4**:4-5,36-43

Bill S-23, amendments, 7:4; **9**:3; **10**:3-8,28-40

Canada's Emergency and Disaster Preparedness, 1:6; **6**:3

Canada's post-secondary institutions, deferred maintenance costs of infrastructures, **6**:3; **23**:3

Canadian International Development Agency, **6**:3,4

##### Committee

Budget, 2001-02, **27**:3

Draft budget, **32**:4

Deputy Chairman, Senator Cools, election, **31**:7,8-9

Equalization policy, **21**:4; **31**:3,4,5,6; **34**:4

##### Estimates

2000-01, Supplementary (A), 1:7; **4**:3

2001-02, Main, 1:7; **4**:3; **16**:3-4; **33**:4

2001-02, Supplementary (A), **31**:4

2001-02, Supplementary (B), **33**:4

2002-03, Main, **34**:5; **37**:3; **41**:3

Financial Administration of the Judges Act, **6**:3

Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **42**:3-4; **44**:6

National Capital Commission, **37**:3; **43**:3

Organization meeting, 1:4-6,9-13

Public Service Commission, **6**:3

Remuneration of judges, **6**:4

Swissair investigation, **6**:3

Treasury Board, Vote 5, contingencies vote, **40**:3; **41**:3

##### Orders of reference

Bill C-17, **14**:3

Bill C-18, **13**:3

Bill C-49, **34**:3

Bill S-6, **1**:3

Bill S-23, 7:3

Equalization policy, **21**:3

Estimates, 2000-01, Supplementary (A), **2**:3

Estimates, 2001-02, Main, **3**:3

Estimates, 2001-02, Supplementary (A), **30**:3

Estimates, 2001-02, Supplementary (B), **32**:3

Estimates, 2002-03, Main, **33**:3

Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:3

Post-secondary institutions, financing of deferred maintenance costs,

**17**:3

## SÉNAT DU CANADA

Finances nationales,  
Comité sénatorial permanent  
1<sup>re</sup> session, 37<sup>e</sup> législature, 2001-2002

### INDEX

(Fascicules 1-45 inclusivement)

Les numéros en caractère gras indiquent les fascicules.

**R:** Le numéro de fascicule suivi d'un R renvoie au rapport contenu dans ce fascicule.

### COMITÉ

#### Finances nationales, Comité sénatorial permanent

##### Budget des dépenses

2000-2001, supplémentaire (A), 1:6,7

2001-2002, principal, 1:6,7

##### Motions et conventions

Administration financière de la Loi sur les juges, **6**:3

Agence canadienne de développement international, **6**:3,4

##### Budget des dépenses

2000-2001, supplémentaire (A), 1:7; **4**:3

2001-2002, principal, 1:7; **4**:3; **16**:3-4; **33**:4

2001-2002, supplémentaire (A), **31**:4

2001-2002, supplémentaire (B), **33**:4

2002-2003, principal, **34**:5; **37**:3; **41**:3

##### Comité

Budget, ébauche, **32**:4

Budget 2001-2002, **27**:3

Commission de la capitale nationale, **37**:3; **43**:3

Commission de la fonction publique, **6**:3

Conseil du Trésor, Crédit 5, pour éventualités, **40**:3; **41**:3

Enquête de Swissair, **6**:3

Établissements postsecondaires du Canada, report des coûts d'entretien des infrastructures, **6**:3; **23**:3

Examen de la protection civile au Canada, 1:6; **6**:3

Péréquation, politique, **21**:4; **31**:3,4,5,6; **34**:4

Projet de loi C-17, **14**:4-5,17-8

Projet de loi C-18, **16**:3,44

Projet de loi C-49, **34**:5-6,46; **35**:3; **36**:3-5,32-54

Projet de loi S-6, 1:6,7; **4**:4-5,36-43

Projet de loi S-23, amendements, 7:4; **9**:3; **10**:3-8,28-40

Rémunération des juges, **6**:4

Responsabilité et rapports au Parlement, **6**:4

Réunion d'organisation, 1:4-6,9-13

Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **42**:3-4; **44**:6

Vérificateur général du Canada, audition, **1**:6

Vice-président, sénateur Cools, élection, **31**:7,8-9

##### Ordres de renvoi

Budget des dépenses, 2000-2001, supplémentaire (A), **2**:3

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **3**:3

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (A), **30**:3

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (B), **32**:3

Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **33**:3

Établissements d'enseignement postsecondaire, financement des frais d'entretien différé, **17**:3

Péréquation, politique, **21**:3

Projet de loi C-17, **14**:3

Projet de loi C-18, **13**:3

Projet de loi C-49, **34**:3

Projet de loi S-6, **1**:3

Projet de loi S-23, 7:3

**National Finance, Standing Senate Committee —Cont'd**

Procedure, 2:33-4

Question of privilege and point of order, Bill S-23, Senator Angus, 7:17-8; 8:4

Reports to Senate

Bill C-17, without amendment, 16:5

Bill C-18, without amendment, 16:5

Bill C-49, without amendment, 36:6

Bill S-6, with amendments, 5:4

Bill S-23, with amendments, 11:4-8

Equalization policy, 35:9

Estimates

2000-01, Supplementary (A), 4:7-14

2001-02, Main, 4:17-22; 16:5-10; 34:13-6

2001-02, Supplementary (A), 32:5-12

2001-02, Supplementary (B), 34:7-13

2002-03, Main, 35:5-9; 43:4-7,8-20,27-30

Expenses incurred during the Second Session, Thirty-sixth Parliament, 1:8

Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, 43:21-3,26; 45:3

National Capital Commission, 43:27-30

Post-secondary institutions, financing of deferred maintenance costs, 29:4

Treasury Board, Vote 5, contingencies vote, 43:8-20

**Finances nationales, Comité sénatorial permanent —Suite**

Ordres de renvoi —Suite

Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, 44:3

Procédure, 2:33-4

Question de privilège et appel au Règlement, projet de loi S-23, sénateur Angus, 7:17-8; 8:4

Rapports au Sénat

Budget des dépenses

2000-2001, supplémentaire (A), 4:7-12,15-6

2001-2002, principal, 4:17-22; 16:5-10; 34:13-6

2001-2002, supplémentaire (A), 32:5-12

2001-2002, supplémentaire (B), 34:7-13

2002-2003, principal, 35:5-9; 43:4-7,8-20,27-30

Commission de la capitale nationale, 43:27-30

Conseil du Trésor, Crédit 5, pour éventualités, 43:8-20

Dépenses au cours de la deuxième session de la trente-sixième législature, 1:8

Établissements d'enseignement postsecondaire, financement des frais d'entretien différé, 29:4

Péréquation, politique, 35:9

Projet de loi C-17, sans amendement, 16:5

Projet de loi C-18, sans amendement, 16:5

Projet de loi C-49, sans amendement, 36:6

Projet de loi S-6, avec amendements, 5:4

Projet de loi S-23, avec amendements, 11:4-8

Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, 43:21,24-6; 45:3

**SENATORS****Angus, Hon. W. David**

Bill S-23, 7:10-5,17-8,20,22-8,30-2; 8:4-22,25

**Baker, Hon. George**

Estimates, 2002-03, Main, 41:24

**Banks, Hon. Tommy**

Bill C-17, 14:6-9,12,15-6

Bill C-18, 13:15; 15:17-9; 16:34-8

Bill C-49, 34:25-7; 36:12-3,19,27,29,33,36-7,40-1,44,47-8,51-2

Bill S-6, 1:18,20-2,24-5; 4:28-30,37-9,43

Bill S-23, 7:20-1; 8:19-20,23-4; 9:8-11,13-4,25; 10:13-5,17-8,22,25,27-9,36-7,39-40

Deputy Chairman, Senator Cools, election, 31:8

Equalization policy, 25:13-5,25,27,30,33,35-6; 26:10,12-3,28-9; 27:18-9,27; 28:10-1,32-4,36; 29:10-3,16-7,25-6,28

Estimates, 2000-01, Supplementary (A), 2:10-1,24-5,29

Estimates, 2001-02, Main, 5:17,19-20,30-1; 11:18-9,29-31; 12:10-5,22,24-7

Estimates, 2001-02, Supplementary (A), 30:13-4,21-2,24-5

Estimates, 2001-02, Supplementary (B), 32:25-8,33

Estimates, 2002-03, Main, 33:17-8; 37:10-2,20-1,24; 38:13-4,30-5; 40:10-2,15-6,30-1; 42:23-5; 43:47-8

Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, 44:19-20,41-3,46,65-9,71-2,85,88-9,99

Organization meeting, 1:9,11

Post-secondary institutions, 17:12-4,23-4

**Beaudoin, Hon. Gérald A.**

Bill C-49, 36:36

**Bolduc, Hon. Roch**

Bill C-17, 14:11-3,15,17

Bill C-18, 13:12-4,16-7; 15:7-8; 16:38-41

Bill C-49, 34:22-5,30,36-7; 35:20,28-30,36-8

Bill S-6, 4:35,42

**SÉNATEURS****Angus, honorable W. David**

Projet de loi S-23, 7:10-5,17-8,20,22-8,30-2; 8:4-22,25

**Baker, honorable George**

Budget des dépenses, 2002-2003, principal, 41:24

**Banks, honorable Tommy**

Budget des dépenses, 2000-2001, supplémentaire (A), 2:10-1,24-5,29

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, 5:17,19-20,30-1; 11:18-9,29-31; 12:10-5,22,24-7

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (A), 30:13-4,21-2,24-5

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (B), 32:25-8,33

Budget des dépenses, 2002-2003, principal, 33:17-8; 37:10-2,20-1,24; 38:13-4,30-5; 40:10-2,15-6,30-1; 42:23-5; 43:47-8

Établissements d'enseignement postsecondaire, 17:12-4,23-4

Péréquation, politique, 25:13-5,25,27,30,33,35-6; 26:10,12-3,28-9; 27:18-9,27; 28:10-1,32-4,36; 29:10-3,16-7,25-6,28

Projet de loi C-17, 14:6-9,12,15-6

Projet de loi C-18, 13:15; 15:17-9; 16:34-8

Projet de loi C-49, 34:25-7; 36:12-3,19,27,29,33,36-7,40-1,44,47-8,51-2

Projet de loi S-6, 1:18,20-2,24-5; 4:28-30,37-9,43

Projet de loi S-23, 7:20-1; 8:19-20,23-4; 9:8-11,13-4,25; 10:13-5,17-8,22,25,27-9,36-7,39-40

Réunion d'organisation, 1:9,11

Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, 44:19-20,41-3,46,65-9,71-2,85,88-9,99

Vice-président, sénateur Cools, élection, 31:8

**Beaudoin, honorable Gérald A.**

Projet de loi C-49, 36:36

**Bolduc, honorable Roch**

Budget des dépenses, 2000-2001, supplémentaire (A), 2:11-4,17,22-4,27,30-1,33

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, 3:10-2,14; 5:10-1,18-9; 6:14-5,17; 11:13-8; 12:12-3,19-24,27-8; 23:16-7,25-7



**Bolduc, Hon. Roch** —*Cont'd*

Bill S-23, 7:15-9,22-3,29-31; 8:9,17-9,21-2  
 Equalization policy, 21:17; 24:10-2,15,20,30-1,35; 25:8-10,13,21-2,24, 31-2,35; 26:8-11,23-4; 27:9-12; 28:6-8,10,30,36-7; 29:9-10,14,19, 22-3,27-8  
 Estimates, 2000-01, Supplementary (A), 2:11-4,17,22-4,27,30-1,33  
 Estimates, 2001-02, Main, 3:10-2,14; 5:10-1,18-9; 6:14-5,17; 11:13-8; 12:12-3,19-24,27-8; 23:16-7,25-7  
 Estimates, 2001-02, Supplementary (A), 30:11,14-6,18,24  
 Estimates, 2002-03, Main, 33:14,19,22; 37:14-5,18-9,21,26; 38:15-8, 25,27-8; 39:13-5; 40:8-10,14-6,20,25-7,34; 41:15-8,21; 42:14-6, 25-6; 43:38-42,52  
 Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, 44:21-3,38-41, 48-9,68,70-2  
 Organization meeting, 1:10,13  
 Post-secondary institutions, 18:10-3,16,21-2; 19:10-1,22  
 Procedure, 2:34

**Callbeck, Hon. Catherine S.**

Estimates, 2002-03, Main, 33:19-20; 39:21-2

**Christensen, Hon. Ione**

Equalization policy, 24:15

**Comeau, Hon. Gérald J.**

Bill C-18, 13:8-12,20-2; 16:26-8  
 Bill C-49, 34:32-6; 35:16-8,31-2,35-8  
 Bill S-6, 1:22-3  
 Equalization policy, 27:16-8

**Cook, Hon. Joan**

Bill C-49, 35:28; 36:36  
 Equalization policy, 22:25-6  
 Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, 44:96-9

**Cools, Hon. Anne C.**

Bill C-17, 14:15-6  
 Bill C-18, 13:22  
 Bill C-49, 34:29,31,41,45-6; 36:23-4,31-6,38-9,41-3,53-4  
 Bill S-6, 1:26-7; 4:31-4  
 Bill S-23, 8:13,24-5; 9:15-9; 10:18,22,24-5,27-9,31,36-7,39,41  
 Deputy Chairman, Senator Cools, election, 31:8-9  
 Equalization policy, 27:10,23-5  
 Estimates, 2000-01, Supplementary (A), 2:14-9,25  
 Estimates, 2001-02, Main, 3:16,18-20; 11:31  
 Estimates, 2001-02, Supplementary (A), 30:20,25  
 Estimates, 2001-02, Supplementary (B), 32:19  
 Estimates, 2002-03, Main, 33:14-6; 37:15-6,18,22-6; 38:14-5,21-3,27, 29; 39:11,13-8,22-4,26-7; 40:16,22-3,26,34; 41:11-5,21-3; 42:9-14, 27-31; 43:46-7  
 Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, 44:42,45  
 Organization meeting, 1:9-10,12  
 Post-secondary institutions, 17:25-6; 19:19-20

**Corbin, Hon. Eymard G.**

Estimates, 2002-03, Main, 33:11-3,22-3

**Day, Hon. Joseph A.**

Equalization policy, 25:27-9  
 Estimates, 2001-02, Main, 23:27,29

**De Bané, Hon. Pierre**

Equalization policy, 24:15,18,33-5  
 Estimates, 2001-02, Main, 23:24  
 Estimates, 2001-02, Supplementary (B), 32:29-31  
 Estimates, 2002-03, Main, 40:20-2

**Bolduc, honorable Roch** —*Suite*

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (A), 30:11,14-6,18,24  
 Budget des dépenses, 2002-2003, principal, 33:14,19,22; 37:14-5,18-9, 21,26; 38:15-8,25,27-8; 39:13-5; 40:8-10,14-6,20,25-7,34; 41:15-8, 21; 42:14-6,25-6; 43:38-42,52  
 Établissements d'enseignement postsecondaire, 18:10-3,16,21-2; 19: 10-1,22  
 Péréquation, politique, 21:17; 24:10-2,15,20,30-1,35; 25:8-10,13,21-2, 24,31-2,35; 26:8-11,23-4; 27:9-12; 28:6-8,10,30,36-7; 29:9-10,14, 19,22-3,27-8  
 Procédure, 2:34  
 Projet de loi C-17, 14:11-3,15,17  
 Projet de loi C-18, 13:12-4,16-7; 15:7-8; 16:38-41  
 Projet de loi C-49, 34:22-5,30,36-7; 35:20,28-30,36-8  
 Projet de loi S-6, 4:35,42  
 Projet de loi S-23, 7:15-9,22-3,29-31; 8:9,17-9,21-2  
 Réunion d'organisation, 1:10,13  
 Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, 44: 21-3,38-41,48-9,68,70-2

**Callbeck, honorable Catherine S.**

Budget des dépenses, 2002-2003, principal, 33:19-20; 39:21-2

**Christensen, honorable Ione**

Péréquation, politique, 24:15

**Comeau, honorable Gérald J.**

Péréquation, politique, 27:16-8  
 Projet de loi C-18, 13:8-12,20-2; 16:26-8  
 Projet de loi C-49, 34:32-6; 35:16-8,31-2,35-8  
 Projet de loi S-6, 1:22-3

**Cook, honorable Joan**

Péréquation, politique, 22:25-6  
 Projet de loi C-49, 35:28; 36:36  
 Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, 44: 96-9

**Cools, honorable Anne C.**

Budget des dépenses, 2000-2001, supplémentaire (A), 2:14-9,25  
 Budget des dépenses, 2001-2002, principal, 3:16,18-20; 11:31  
 Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (A), 30:20,25  
 Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (B), 32:19  
 Budget des dépenses, 2002-2003, principal, 33:14-6; 37:15-6,18,22-6; 38:14-5,21-3,27,29; 39:11,13-8,22-4,26-7; 40:16,22-3,26,34; 41: 11-5,21-3; 42:9-14,27-31; 43:46-7  
 Établissements d'enseignement postsecondaire, 17:25-6; 19:19-20  
 Péréquation, politique, 27:10,23-5  
 Projet de loi C-17, 14:15-6  
 Projet de loi C-18, 13:22  
 Projet de loi C-49, 34:29,31,41,45-6; 36:23-4,31-6,38-9,41-3,53-4  
 Projet de loi S-6, 1:26-7; 4:31-4  
 Projet de loi S-23, 8:13,24-5; 9:15-9; 10:18,22,24-5,27-9,31,36-7,39,41  
 Réunion d'organisation, 1:9-10,12  
 Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, 44: 42,45  
 Vice-président, sénateur Cools, élection, 31:8-9

**Corbin, honorable Eymard G.**

Budget des dépenses, 2002-2003, principal, 33:11-3,22-3

**Day, honorable Joseph A.**

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, 23:27,29  
 Péréquation, politique, 25:27-9

**De Bané, honorable Pierre**

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, 23:24  
 Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (B), 32:29-31  
 Budget des dépenses, 2002-2003, principal, 40:20-2  
 Péréquation, politique, 24:15,18,33-5

**Doody, Hon. C. William**

Bill C-18, **13**:13-7; **16**:23-5,35,37  
 Bill C-49, **36**:32-3,36,38-9,52  
 Equalization policy, **22**:17; **25**:25-6; **29**:24-5  
 Estimates, 2000-01, Supplementary (A), **2**:18-24  
 Estimates, 2002-03, Main, **37**:26  
 Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:29-31,43-4, 57-9,71,85-8  
 Organization meeting, **1**:12

**Ferretti Barth, Hon. Marisa**

Bill C-18, **13**:20; **16**:29-31  
 Bill C-49, **34**:31-2; **35**:37; **36**:28,36,49-51  
 Bill S-6, **4**:31  
 Bill S-23, **7**:29; **8**:21; **10**:15-7  
 Equalization policy, **25**:24-5; **26**:16-9,24; **27**:21-2; **28**:13-4; **29**:14-5  
 Estimates, 2001-02, Main, **5**:24-5; **6**:10-3; **11**:19-21,28-9  
 Estimates, 2002-03, Main, **39**:11-2,25; **40**:27; **41**:19-20; **43**:43-4  
 Organization meeting, **1**:12  
 Post-secondary institutions, **18**:13-4; **19**:13,18-9; **20**:13-4

**Finestone, Hon. Sheila**

Bill C-18, **15**:12,19-20

**Finnerty, Hon. Isobel, Deputy Chairman of the Committee**

Bill C-17, **14**:9-10,16-8  
 Bill S-23, **9**:11-2; **10**:17  
 Equalization policy, **27**:26  
 Estimates, 2001-02, Main, **3**:24,26; **5**:26  
 Organization meeting, **1**:10  
 Post-secondary institutions, **19**:14  
 Procedure, **2**:34

**Forrestall, Hon. J. Michael**

Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:23-6,49,60, 68-70,73,86,98

**Fraser, Hon. Joan**

Bill C-18, **15**:15-6

**Furey, Hon. George**

Equalization policy, **21**:16,23; **22**:13,15; **25**:15-7,26-7,35; **26**:13-6,27; **27**:13-5,25-6; **28**:15,29; **29**:16,20-1,26

**Gustafson, Hon. Leonard J.**

Estimates, 2001-02, Main, **5**:20,28

**Johnson, Hon. Janis G.**

Bill C-49, **36**:33-6

**Kenny, Hon. Colin**

Estimates, 2001-02, Main, **12**:27

**Kinsella, Hon. Noël A.**

Bill C-49, **34**:27-30; **35**:24-7; **36**:9-11,20-1,24,30-3,35-6,38,40-4,46,49, 53  
 Bill S-6, **4**:32-3,35,39,41-2  
 Bill S-23, **10**:14-5,18-22,26-30,33  
 Equalization policy, **21**:14-5,23-4  
 Estimates, 2001-02, Main, **3**:13-7; **5**:13-4,26-8; **12**:8-10,24-6  
 Estimates, 2002-03, Main, **40**:10,12-4; **42**:16-20,26-7,31; **43**:48-50  
 Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:16-7,62-4  
 Organization meeting, **1**:9

**Doody, honorable C. William**

Budget des dépenses, 2000-2001, supplémentaire (A), **2**:18-24  
 Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **37**:26  
 Péréquation, politique, **22**:17; **25**:25-6; **29**:24-5  
 Projet de loi C-18, **13**:13-7; **16**:23-5,35,37  
 Projet de loi C-49, **36**:32-3,36,38-9,52  
 Réunion d'organisation, **1**:12  
 Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **44**: 29-31,43-4,57-9,71,85-8

**Ferretti Barth, honorable Marisa**

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **5**:24-5; **6**:10-3; **11**:19-21, 28-9  
 Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **39**:11-2,25; **40**:27; **41**: 19-20; **43**:43-4  
 Établissements d'enseignement postsecondaire, **18**:13-4; **19**:13,18-9; **20**:13-4  
 Péréquation, politique, **25**:24-5; **26**:16-9,24; **27**:21-2; **28**:13-4; **29**:14-5  
 Projet de loi C-18, **13**:20; **16**:29-31  
 Projet de loi C-49, **34**:31-2; **35**:37; **36**:28,36,49-51  
 Projet de loi S-6, **4**:31  
 Projet de loi S-23, **7**:29; **8**:21; **10**:15-7  
 Réunion d'organisation, **1**:12

**Finestone, honorable Sheila**

Projet de loi C-18, **15**:12,19-20

**Finnerty, honorable Isobel, vice-présidente du Comité**

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **3**:24,26; **5**:26  
 Établissements d'enseignement postsecondaire, **19**:14  
 Péréquation, politique, **27**:26  
 Procédure, **2**:34  
 Projet de loi C-17, **14**:9-10,16-8  
 Projet de loi S-23, **9**:11-2; **10**:17  
 Réunion d'organisation, **1**:10

**Forrestall, honorable J. Michael**

Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **44**: 23-6,49,60,68-70,73,86,98

**Fraser, honorable Joan**

Projet de loi C-18, **15**:15-6

**Furey, honorable George**

Péréquation, politique, **21**:16,23; **22**:13,15; **25**:15-7,26-7,35; **26**:13-6, 27; **27**:13-5,25-6; **28**:15,29; **29**:16,20-1,26

**Gustafson, honorable Leonard J.**

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **5**:20,28

**Johnson, honorable Janis G.**

Projet de loi C-49, **36**:33-6

**Kenny, honorable Colin**

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **12**:27

**Kinsella, honorable Noël A.**

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **3**:13-7; **5**:13-4,26-8; **12**: 8-10,24-6  
 Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **40**:10,12-4; **42**:16-20,26-7, 31; **43**:48-50  
 Péréquation, politique, **21**:14-5,23-4  
 Projet de loi C-49, **34**:27-30; **35**:24-7; **36**:9-11,20-1,24,30-3,35-6,38, 40-4,46,49,53  
 Projet de loi S-6, **4**:32-3,35,39,41-2  
 Projet de loi S-23, **10**:14-5,18-22,26-30,33  
 Réunion d'organisation, **1**:9  
 Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **44**: 16-7,62-4



**LaPierre, Hon. Laurier L.**

Estimates, 2002-03, Main, **33**:16

**Lawson, Hon. Edward M.**

Bill C-49, **34**:37-40,45; **35**:13-4

**LeBreton, Hon. Marjory**

Bill S-6, **1**:16-7

**Lynch-Staunton, Hon. John**

Estimates, 2001-02, Supplementary (A), **30**:7-8,10-1,20,22-4

Estimates, 2001-02, Supplementary (B), **32**:16-9,31-3

Estimates, 2002-03, Main, **33**:9-10,17,21-2; **37**:7-9,18-9; **38**:10-2,28-30,33-4; **39**:8-11; **41**:9-10,20-1

**Mahovlich, Hon. Francis W.**

Bill C-49, **35**:19-20,29-31; **36**:22-3,29,34,36

Equalization policy, **22**:27-8; **24**:19-21; **26**:25; **27**:25; **29**:16-8

Estimates, 2000-01, Supplementary (A), **2**:25-6

Estimates, 2001-02, Main, **11**:27; **23**:20

Estimates, 2001-02, Supplementary (A), **30**:24

Estimates, 2001-02, Supplementary (B), **32**:28

Estimates, 2002-03, Main, **37**:22; **41**:21; **42**:20-3; **43**:46

Organization meeting, **1**:11

Post-secondary institutions, **18**:19-20

**Moore, Hon. Wilfred P.**

Bill C-18, **15**:12-3

Bill C-49, **34**:30

Equalization policy, **21**:21-3

Estimates, 2001-02, Main, **23**:17-8,20

Post-secondary institutions, **17**:8-12,21-3,28-30; **18**:8-9,24-6; **19**:8-10,20-2,27-9; **20**:8-10,18-20

**Morin, Hon. Yves**

Bill C-17, **14**:8-9

**Murray, Hon. Lowell, Chairman of the Committee**

Bill C-18, **10**:40-1; **13**:5,13,19-20,22; **15**:4,7,11-2,16-7,20-1; **16**:11,37,39,41-5

Bill C-49, **34**:19,29-31,36-7,44-6; **35**:21,29,31-2,38; **36**:12,19,31-40,43-8,50-4

Bill S-6, **1**:14-5,19-20,23-7; **4**:23,28,33,35-43

Bill S-23, **7**:5,10,18,20,22,31-2; **8**:5-7,11,14,20,23-5; **9**:8-9,14-6,22,25; **10**:10,12-3,18,22-4,26-33,35-41

Committee, procedure, **2**:33-4

Deputy Chairman, Senator Cools, election, **31**:8-9

Equalization policy, **21**:13-6,19,22; **22**:4,18-21,23,25; **24**:4,11-4,17-20,29-35; **25**:4,10-2,18,20,31-3,36-7; **26**:4-5,8,12,17-24,26-7,29-30; **27**:4,9,15-6,24-5,27-8; **28**:4,8,11-3,16,27-8,30-1,36; **29**:5,12-3,16-20,27,29

Estimates, 2000-01, Supplementary (A), **2**:9-18,20-7,31,33

Estimates, 2001-02, Main, **3**:5,10,15-7,21-7; **5**:5,10-2,16-7,20,23-6,31; **6**:6,16-7; **11**:9,15-6,23-7,30-2; **12**:7,13,6,18-20,22,25; **23**:4,13,21-5,29

Estimates, 2001-02, Supplementary (A), **30**:5,7,12,14,16,22

Estimates, 2001-02, Supplementary (B), **32**:13,20-2,28,31,33,35

Estimates, 2002-03, Main, **33**:5,11,17,19-20,22; **37**:4,8,13-4,16-8,21,23,25-6; **38**:4,14-5,23-30,32-4; **39**:4,8,11,14-5,17,19-20,22-7; **40**:5,8,12,17,23-5,30-2,34; **41**:5,10-1,14,18-9,21,24; **42**:5,16,29,31-2; **43**:31,37-8,42,45-6,48-9,51-2

Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:7,15-6,31,40,42-6,48,50,67,74,85,88-9,96,99-100

Organization meeting, **1**:9-13

Post-secondary institutions, **17**:5,11-2,16,20-1,25,27-8; **18**:4,8,11,17,20-3,26-7; **19**:4,8,16-7,20,24,30; **20**:4,8,11-7,20-2

**LaPierre, honorable Laurier L.**

Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **33**:16

**Lawson, honorable Edward M.**

Projet de loi C-49, **34**:37-40,45; **35**:13-4

**LeBreton, honorable Marjory**

Projet de loi S-6, **1**:16-7

**Lynch-Staunton, honorable John**

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (A), **30**:7-8,10-1,20,22-4

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (B), **32**:16-9,31-3

Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **33**:9-10,17,21-2; **37**:7-9,18-9; **38**:10-2,28-30,33-4; **39**:8-11; **41**:9-10,20-1

**Mahovlich, honorable Francis W.**

Budget des dépenses, 2000-2001, supplémentaire (A), **2**:25-6

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **11**:27; **23**:20

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (A), **30**:24

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (B), **32**:28

Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **37**:22; **41**:21; **42**:20-3; **43**:46

Établissements d'enseignement postsecondaire, **18**:19-20

Péréquation, politique, **22**:27-8; **24**:19-21; **26**:25; **27**:25; **29**:16-8

Projet de loi C-49, **35**:19-20,29-31; **36**:22-3,29,34,36

Réunion d'organisation, **1**:11

**Moore, honorable Wilfred P.**

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **23**:17-8,20

Établissements d'enseignement postsecondaire, **17**:8-12,21-3,28-30; **18**:8-9,24-6; **19**:8-10,20-2,27-9; **20**:8-10,18-20

Péréquation, politique, **21**:21-3

Projet de loi C-18, **15**:12-3

Projet de loi C-49, **34**:30

**Morin, honorable Yves**

Projet de loi C-17, **14**:8-9

**Murray, honorable Lowell, président du Comité**

Budget des dépenses, 2000-2001, supplémentaire (A), **2**:9-18,20-7,31,33

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **3**:5,10,15-7,21-7; **5**:5,10-2,16-7,20,23-6,31; **6**:6,16-7; **11**:9,15-6,23-7,30-2; **12**:7,13,6,18-20,22,25; **23**:4,13,21-5,29

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (A), **30**:5,7,12-4,16,22

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (B), **32**:13,20-2,28,31,33,35

Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **33**:5,11,17,19-20,22; **37**:4,8,13-4,16-8,21,23,25-6; **38**:4,14-5,23-30,32-5; **39**:4,8,11,14-5,17,19-20,22-7; **40**:5,8,12,17,23-5,30-2,34; **41**:5,10-1,14,18-9,21,24; **42**:5,16,29,31-2; **43**:31,37-8,42,45-6,48-9,51-2

Comité, procédure, **2**:33-4

Établissements d'enseignement postsecondaire, **17**:5,11-2,16,20-1,25,27-8; **18**:4,8,11,17,20-3,26-7; **19**:4,8,16-7,20,24,30; **20**:4,8,11-7,20-2

Péréquation, politique, **21**:13-6,19,22; **22**:4,18-21,23; **24**:4,11-4,17-20,29-35; **25**:4,10-2,18,20,31-3,36-7; **26**:4-5,8,12,17-24,26-7,29-30; **27**:4,9,15-6,24-5,27-8; **28**:4,8,11-3,16,27-8,30-1,36; **29**:5,12-3,16-20,27,29

Projet de loi C-18, **10**:40-1; **13**:5,13,19-20,22; **15**:4,7,11-2,16-7,20-1; **16**:11,37,39,41-5

Projet de loi C-49, **34**:19,29-31,36-7,44-6; **35**:21,29,31-2,38; **36**:12,19,31-40,43-8,50-4

Projet de loi S-6, **1**:14-5,19-20,23-7; **4**:23,28,33,35-43

Projet de loi S-23, **7**:5,10,18,20,22,31-2; **8**:5-7,11,14,20,23-5; **9**:8-9,14-6,22,25; **10**:10,12-3,18,22-4,26-33,35-41

Réunion d'organisation, **1**:9-13

Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **44**:7,15-6,31,40,42-6,48,50,67,74,85,88-9,96,99-100

Vice-président, sénateur Cools, election, **31**:8-9

**Oliver, Hon. Donald H.**

Equalization policy, 27:20,23,28

**Robertson, Hon. Brenda**

Bill C-18, 16:33-4

**Roche, Hon. Douglas**

Bill C-49, 34:40-1,43-5

**Rompkey, Hon. William**

Bill C-18, 15:8-10; 16:20-2,35,41-2

Bill C-49, 35:20,31

Deputy Chairman, Senator Cools, election, 31:8

Equalization policy, 22:12

Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, 44:13-5,29-30, 35-8,45-7,60-1,70-3,88,99

**Setlakwe, Hon. Raymond C.**

Bill S-23, 10:30-6,38-9

Estimates, 2002-03, Main, 39:21

**Spivak, Hon. Mira**

Estimates, 2001-02, Main, 5:15-6,28-9

**Stratton, Hon. Terrance R.**

Bill C-17, 14:8,13-7

Bill C-18, 13:17-8; 15:13-4; 16:18-9

Bill S-6, 4:36-42

Bill S-23, 9:11,13,25

Equalization policy, 21:19-20; 24:14; 28:24-7,32

Estimates, 2000-01, Supplementary (A), 2:8-10,27-8,33

Estimates, 2001-02, Main, 5:21-3; 11:21-3; 12:16-8; 23:13-5

Estimates, 2001-02, Supplementary (A), 30:17-8,20-1,25

Estimates, 2001-02, Supplementary (B), 32:22-5,33-4

Estimates, 2002-03, Main, 37:8,10,12-3; 38:19-21; 39:18-9; 40:16-9,28-30; 43:45-7,51

Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, 44:26-9,64, 82-5,88

Organization meeting, 1:13

Post-secondary institutions, 17:11,14-5; 18:15-6; 20:10-1,17-8

**Taylor, Hon. Nicholas W.**

Bill C-18, 16:25-6

Bill C-49, 36:23,29,36,44-5,53

Bill S-6, 4:29-30

**Tunney, Hon. James**

Bill C-17, 14:16

Bill C-18, 15:11-2; 16:31,33

Bill C-49, 34:36; 36:18-9,30

Bill S-6, 4:35

Bill S-23, 9:15; 10:18

Equalization policy, 21:17-9; 22:23,25; 26:25-6,30; 28:34-5; 29:23

Estimates, 2001-02, Main, 3:12-3,17,22,25,27; 5:12-3; 6:16; 12:25

Estimates, 2001-02, Supplementary (A), 30:16-7

Estimates, 2001-02, Supplementary (B), 32:20-1,34

Estimates, 2002-03, Main, 37:13-4,22-3; 38:18-9; 39:19-20; 41:18; 43:51

Post-secondary institutions, 17:26-7; 18:16-7; 19:17-8

**Watt, Hon. Charlie**

Estimates, 2001-02, Main, 3:21-3

**Wiebe, Hon. John**

Equalization policy, 21:20-1

Estimates, 2001-02, Main, 3:20-1,26-7

**Oliver, honorable Donald H.**

Péréquation, politique, 27:20,23,28

**Robertson, honorable Brenda**

Projet de loi C-18, 16:33-4

**Roche, honorable Douglas**

Projet de loi C-49, 34:40-1,43-5

**Rompkey, honorable William**

Péréquation, politique, 22:12

Projet de loi C-18, 15:8-10; 16:20-2,35,41-2

Projet de loi C-49, 35:20,31

Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, 44:13-5,29-30,35-8,45-7,60-1,70-3,88,99

Vice-président, sénateur Cools, élection, 31:8

**Setlakwe, honorable Raymond C.**

Budget des dépenses, 2002-2003, principal, 39:21

Projet de loi S-23, 10:30-6,38-9

**Spivak, honorable Mira**

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, 5:15-6,28-9

**Stratton, honorable Terrance R.**

Budget des dépenses, 2000-2001, supplémentaire (A), 2:8-10,27-8,33

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, 5:21-3; 11:21-3; 12:16-8; 23:13-5

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (A), 30:17-8,20-1,25

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (B), 32:22-5,33-4

Budget des dépenses, 2002-2003, principal, 37:8,10,12-3; 38:19-21; 39:18-9; 40:16-9,28-30; 43:45-7,51

Établissements d'enseignement postsecondaire, 17:11,14-5; 18:15-6; 20:10-1,17-8

Péréquation, politique, 21:19-20; 24:14; 28:24-7,32

Projet de loi C-17, 14:8,13-7

Projet de loi C-18, 13:17-8; 15:13-4; 16:18-9

Projet de loi S-6, 4:36-42

Projet de loi S-23, 9:11,13,25

Réunion d'organisation, 1:13

Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, 44:26-9,64,82-5,88

**Taylor, honorable Nicholas W.**

Projet de loi C-18, 16:25-6

Projet de loi C-49, 36:23,29,36,44-5,53

Projet de loi S-6, 4:29-30

**Tunney, honorable James**

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, 3:12-3,17,22,25,27; 5:12-3; 6:16; 12:25

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (A), 30:16-7

Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (B), 32:20-1,34

Budget des dépenses, 2002-2003, principal, 37:13-4,22-3; 38:18-9; 39:19-20; 41:18; 43:51

Établissements d'enseignement postsecondaire, 17:26-7; 18:16-7; 19:17-8

Péréquation, politique, 21:17-9; 22:23,25; 26:25-6,30; 28:34-5; 29:23

Projet de loi C-17, 14:16

Projet de loi C-18, 15:11-2; 16:31,33

Projet de loi C-49, 34:36; 36:18-9,30

Projet de loi S-6, 4:35

Projet de loi S-23, 9:15; 10:18

**Watt, honorable Charlie**

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, 3:21-3

**Wiebe, honorable John**

Budget des dépenses, 2001-2002, principal, 3:20-1,26-7

Établissements d'enseignement postsecondaire, 18:18-9; 19:15-6



**Wiebe, Hon. John —Cont'd**

Post-secondary institutions, 18:18-9; 19:15-6

**SUBJECTS****Air travellers security charge**

Air Line Pilots Association (ALPA), 36:23-34  
 Air Transport Association of Canada, 35:21-32  
 Air transport industry, situation, 35:21-2  
 Association of Canadian Travel Agents, 35:33-7  
 Canadian Air Transport Security Authority (CATSA)  
 Activities, coordinating with other agencies, 35:33; 36:23-4  
 ADS equipment, 34:22  
 Annual report and corporate business plan, 34:21,23  
 Auditing, role of Auditor General, 34:21,23-5  
 Board of directors, 34:21,23,40; 35:11,13-4,16,18-20,28; 36:16-7, 22-4,33-6  
 Borrowing authority, 34:28-9; 35:22-5,28-30  
 Capital expenditures, amortization, 34:28-9; 35:22-6,28-31; 36:41-3  
 Creation, purpose, mandate, 34:19-21; 36:9-10,14-6,19  
 Effects, damaging, deficiencies, 36:13-6  
 Explosive detection systems, 34:20-1  
 Funding, 34:19-22; 36:10-1  
 Governance, 34:21,23-4; 35:22-5,28-30; 36:26  
 Insurance status, 35:27; 36:46-7  
 Minister, role, directives, powers, 34:23-5; 36:19,23-4  
 Powers, scope, 35:23-4,27; 36:10,15  
 Pre-board screening, officers, equipments, certification, 34:20-4,39-40; 36:15-6,18-9,21,23  
 Review, 34:24  
 Service quality management system, 35:24; 36:21-2  
 Specific service standards, 35:24,27,30  
 Chargeable enplanements, listed airports, 34:25-6,35; 36:8,27,45  
 Charter carriers, 36:12  
 Communities, impact study, 34:32-5,40-2; 35:31-2,35-6; 36:25-6  
 Flights originating outside Canada, 34:27; 36:30,44-5  
 Government policy, fundamental principle, 34:27-8  
 Ridership, airport viability, 34:34-5  
 Security measures  
 Air marshals, program, 36:19-20,23  
 Cockpit security, cockpit door, 36:20-1  
 Deficiencies, 36:13-6  
 New procedures, efficiency, 34:19; 35:30  
 Responsibility, 36:8-10  
 Small airports, requirements, 36:11-2  
 Smart cards, 35:31; 36:22-3,29  
 Total costs for security, 34:17,19,21-2,27-8,36; 36:18,31-2  
 Security officers and firms  
 Competition, 35:11,15-7  
 Employee turnover, 35:11-2,18  
 Employment, process, responsibility, 34:38-40; 35:10-1,16-8  
 Operating costs, 35:11  
 Training, skill, working conditions, 34:39-40; 35:11,15-8  
 Union, rights, successor rights, 34:39-40; 35:11-6,20-1  
 Security services, providing, ways, 34:38-9; 35:10-1  
 Seniors, children, situation, 34:31-3,41-3; 35:37; 36:21,28,30,40-1  
 Tax  
 Application, scope, coming into force, 36:8,27-30,40-6  
 Impacts, 35:21-3,25,32,33-6,38; 36:17,25-6  
 NAV CANADA, comparison, 36:11-3  
 Reduction, 34:17,35-6; 36:36-7,41  
 Revenues, projected, 35:21,23,26,33-7; 36:18,30-2,36-7,40  
 Structure and level, review, commitment, 34:17,31-6,41-3,45; 35:33-5,37-8; 36:30,37-42  
 Taxpayer or passenger, payment, user-pay concept, 35:22,26-7,33, 35-6,38; 36:7-9,12-3,17-8,21,25,27-9,40-1  
 Tourism industry, impact, 36:25-30  
 Tourism Industry Association of Canada, 35:35-9

**Wiebe, honorable John —Suite**

Péréquation, politique, 21:20-1

**SUJETS****Arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces**

Formule de financement des territoires, programme, services, financement, 13:6,12; 15:4  
 Péréquation, programme  
 Autres pays, situation, 13:20  
 Canada West Foundation, étude, 16:18-9  
 Colombie-Britannique, situation, 13:19; 15:12  
 Conseil des ministres, ministres provinciaux, discussions, 16:29-31,33  
 Croissance, taux, 13:6-9,21-2; 15:4-5,18; 16:13-4,16,37  
 Dépendance, effet dissuasif, 13:10-1; 15:5-6,8-10,14-5; 16:19-20, 24-5,29,41-2  
 Dispositions de seuil et de plafonnement, répercussions, suppression, 13:7,19; 15:5,17-8; 16:11-5,17-8,22-3,28-31,33-6-7  
 Émigration, facteur, 16:26-8  
 Enchâssement dans la Constitution, 13:6,19; 15:15; 16:12,15-6  
 Examen constant, renouvellement législatif tous les cinq ans, 13:6,8; 16:17,20  
 Formule de calcul, composantes, matières imposables, norme, 13:7-18, 20-2; 15:6-7,11-3,15-7,19-20; 16:12-3,17,20-3,26-8,30,33,35-6,42  
 Gouvernements fédéral et provinciaux, implication, part, 16:38-41  
 Impôt, réduction, impact, 16:13  
 Investissements, ententes, 13:5-6  
 Manitoba, 15:14-5; 16:15-9,37-8,40-1  
 Modifications, 15:8-10,15-7  
 Nouvelle-Écosse, dette, problème, 13:10-2,17-8; 15:9-10,12-3; 16:28  
 Paiements, versement sans condition, 13:6,20-1; 15:5; 16:39-40  
 Plafond, équitable et raisonnable, 16:11-4  
 Plafond la première année, but, 13:8-10  
 Plafond pour 1999-2000, élimination, 13:5,7-9,20; 15:5,17-8; 16:13, 17,29,33-4  
 Provinces neutres, 15:11-2  
 Récupération, disposition, 13:10-1,13-4; 15:9-10; 16:24-5,29-30,35, 37,41  
 Ressources au large des côtes, accords de transition, «solution générique», 13:10-1,13-4; 15:6,10; 16:24-6,29-32,35-7,41-2  
 Ressources côtières, ressources naturelles, 13:13-4; 16:24-6,35-7,42  
 Rôle, efficacité, besoins différents, 13:6-7; 15:4-8,10-1,14-7; 16:12, 14-7,19-22,24-6,29-30,36  
 Services, financement, 13:6,12; 15:4,8; 16:12-3  
 Soins de santé et soutien au développement de la petite enfance, 13:5-6; 15:17  
 Terre-Neuve et Labrador, 13:10-1,13-4,17-8; 15:9-10; 16:11-4, 19-33,36-7,39-44  
 Transferts canadiens en matière de santé et de programmes sociaux  
 Interaction avec la péréquation, 16:27  
 Points d'impôt, 13:12,21-2; 15:14,18-9  
 Services, financement, 13:6,12,21; 15:4,8,13-4; 16:12,26-7,42-4  
 Terre-Neuve et Labrador, 16:23,26-7,40

**Budget des dépenses, 2000-2001, supplémentaire (A)**

Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère, 2:6  
 Agence canadienne de développement international, 2:6  
 Agence de développement économique du Canada, Orchestre symphonique de Montréal, 2:10-2; 4:10  
 Bureau d'information du Canada, 2:29  
 Défense nationale, ministère, 2:6,9-10  
 Dépenses budgétaires et non budgétaires, système, 2:30-3; 4:8,15  
 Dépenses législatives, statutaires, 2:7-8,19-23; 4:7,15  
 Écrasements d'avions, coûts, convention internationale, 2:25-7; 4:10  
 Équité salariale, Alliance de la fonction publique du Canada, 2:75 19-25; 4:8,11-2

**Air travellers security charge —Cont'd**

Transport Department, role, responsibilities, **34**:19-21  
 Travel within Canada, application, **34**:17,25-6,32-5; **36**:29-30  
 United Steelworkers of America, position, **35**:10-21  
 Vancouver South Airport, **34**:38; **36**:11

**Bill C-17** — Act to amend the Budget Implementation Act, 1997 and the Financial Administration Act  
 Discussion, **14**:6-18

**Bill C-18** — Act to amend the Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act  
 Discussion, **13**:5-22; **15**:4-21; **16**:11-45

**Bill C-49** — Act to implement certain provisions of the budget tabled in Parliament on December 10, 2001  
 Discussion, **34**:17-46; **35**:10-39; **36**:7-54

**Bill S-6** — Public Service Whistleblowing Act  
 Discussion, **1**:13-27; **4**:4-5,23-43

**Bill S-23** — Act to amend the Customs Act and to make related amendments to other Acts  
 Discussion, **7**:5-32; **8**:4-25; **9**:5-26; **10**:10-40

**Budget, 2001, provisions, implementation**

Acquisition of skills and learning, encouraging, **34**:18  
 Automobile mechanic apprentice, deduction for tools, **36**:47-8  
 Parental benefits under the Employment Insurance program, **34**:18  
 Purpose, objectives, **34**:18  
 Tax system, fairness, enhancing, **34**:18

**Canadian Foundation for Innovation**

Age of the research infrastructure, **14**:12-3  
 Annual report, **14**:7-8  
 Auditor General, concerns, special examination, **14**:7,12-4  
 Financial Administration Act, exemption, **14**:6-8  
 Funding, amounts, **14**:6-10,12-6  
 Granting councils, **14**:9,11  
 Higher learning, **14**:11-2  
 Partnership agreements, **14**:12  
 Provinces, cooperation, responsibilities, **14**:11-3  
 Regular audits by private sector auditor, **14**:7-8,14  
 Role, activities, status, **14**:6,10-2  
 Value-for-money audit, **14**:7,12,14-6

**Customs**

Airports  
 Access to restricted areas, control, authority, **8**:5-7; **10**:30-1,33-6  
 Greater Toronto Airports Authority, in-transit pre-clearance facility, **8**:5,7; **10**:35  
 In transit, reverse in-transit travellers, process, **8**:5-7; **10**:35  
 Internal conspiracy, **8**:6  
 Border modernization plan  
 Global context, understanding, **7**:7  
 International trade and tourism, **7**:7; **9**:25  
 Canada Customs and Revenue Agency  
 Budget, funding, sources, **7**:29-30  
 Decisions, appeal, **7**:6; **8**:7-8  
 Employees, number, recruitment and promotions, merit system, **7**:22, 30-1; **8**:4,21-3  
 Mandate, role, responsibilities, capacity to fulfil, **7**:7,9-11  
 Programs, common rules, harmonization, **7**:6-7; **10**:15  
 Staffing principles, **7**:30-1; **8**:4,22-3  
 Canadian Association of Importers and Exporters, **9**:20-2,25-6  
 Canadian Courier Association, letter, **10**:3,10,22-3,27-8  
 Canadian Society of Customs Brokers, **9**:22-5  
 CANPASS, CANPASS-Highway, **7**:8-9,11-2,26,29; **8**:18,21,23-4  
 Civil law and criminal law, intermeddling, **7**:13-5  
 Collection provisions, harmonization, **8**:13-6

**Budget des dépenses, 2000-2001, supplémentaire (A) —Suite**

Finances, ministère  
 Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, **2**:27-8  
 Frais d'intérêt et autres coûts, **2**:27  
 Initiative d'aide aux pays pauvres très endettés de la Banque mondiale, **2**:28-9; **4**:11  
 Mécanisme de réduction de la dette et de croissance du Fonds monétaire international, **2**:28-9; **4**:11  
 Gouverneur général, mandats spéciaux, **2**:5,12-8; **4**:8-10  
 Industrie, ministère, Génome Canada, **2**:6  
 Instituts de recherche en santé du Canada, **2**:7  
 Justice, ministère  
 Bureau d'enregistrement des armes à feu, **2**:8-9; **4**:10  
 Institut national de la magistrature, **2**:18-9; **4**:10  
 Ministères et organismes, report pour besoins opérationnels, **2**:6,7  
 Montants, total, but, **2**:5-8; **4**:7-9,15-6  
 Patrimoine, ministère, programme des initiatives culturelles, **2**:11  
 Santé, ministère, initiatives prioritaires, **2**:7  
 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
 Assurance de la fonction publique, coûts supplémentaires, **2**:7,20  
 Montants compensatoires, **2**:6  
 Subventions, contrôle, **2**:29-30; **4**:11

**Budget des dépenses, 2001-2002, principal**

Agence canadienne de développement international, Commissaire à la magistrature fédérale, **3**:18-20; **4**:20-1  
 Agriculture et agroalimentaire, ministère, protection du revenu agricole, **3**:20-1; **4**:21  
 Aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole, programme, **3**:9,12-3  
 Catastrophes aériennes  
 Assurance, police, prime, franchise, Irlande, **6**:11-2,16-7  
 Bureau de la sécurité des transports, rôle, indépendance, **6**:7,11,16-7  
 Canada, situation géographique, dangers, **6**:14-5  
 Conseillers techniques, **6**:9-10  
 Convention relative à l'aviation civile internationale, Chicago, 1944, **6**:8-11,13-4  
 Coût des enquêtes, responsabilité, ventilation, **6**:7-8,10-5  
 Enquêtes, responsabilité, financement, normes et pratiques, **6**:8-12  
 Groupe d'enquête sur la prévention des accidents, **6**:8  
 Lockerbie, Air India, accident, **6**:15-6  
 Obligations, responsabilités, délégation à un autre État, partage, indépendance, **6**:9-10,12,14-7  
 Organisation de l'aviation civile internationale, **6**:8-14  
 Vol 111 de Swissair, **6**:7-8,10-3,15,17; **34**:13  
 Centre canadien de gestion, **3**:15-6; **4**:20  
 Centres d'excellence pour la vérification et l'évaluation internes, **12**:25-6  
 Conseil du Trésor, secrétariat  
 Budget, dépenses, **12**:6-7  
 Budgets supplémentaires, rôle, **3**:13-4; **4**:19  
 Cadre de gestion, «Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes», **12**:7  
 Engagements pan-gouvernementaux, **12**:6-7  
 Gouvernement en direct, projet, **12**:7  
 Contributions à l'assainissement des étangs de goudron de Sydney et des sites de fours à coke situés dans le bassin hydrographique du ruisseau Muggah, **3**:24; **4**:22  
 Défense nationale, ministère, **12**:6  
 Dépenses budgétaires et non budgétaires, total, **3**:7-9; **4**:17-9; **12**:5,10, 20-2  
 Dépenses de programmes directes, **3**:9-10; **12**:6,18-22  
 Dépenses législatives, **3**:7-9; **4**:18; **12**:5  
 Dette publique, **12**:6,13-5,20,25,27-8  
 Engagements internationaux du Canada, **3**:24; **4**:22  
 Énoncés économiques et mises à jour budgétaires, **3**:6,8; **4**:17-9; **12**:4-5, 13-7,19  
 Environnement et développement durable, **3**:24; **4**:21-2  
 Étudiants, prêts directs, **12**:5-6,10,25  
 Finances, ministère, rôle, objectif, prévisions, **3**:14



**Customs —Cont'd**

- Commercial shipments
  - Assessment and verification at time of report and release, 7:7
  - Front-end elements, focus, 7:7
  - Processing, 7:7-8; 9:25
  - Transactional information, requirements, 7:8
- Customs action plan
  - Economy, competition, impact, 7:7,9
  - Implementation, purpose, results, 7:6-7,11-3,18,20,24-5,31; 8:18; 9:20-2
- Customs Blueprint, 1998
  - Consultation, 7:6; 9:20,24
  - Priorities, comprehensive plan, 7:6; 9:23-4
- Customs brokers, role, 9:22-4
- Customs officers
  - Discretion, guidelines, 8:7-10; 9:5-7; 10:23,25-7,33-5
  - Number, levels, training, powers, 7:22-3,26-9; 9:24; 10:33-5
  - Students, training, powers, 7:20-2
- Drug trade, illicit, zero tolerance, 7:13-4
- Duties, final elimination, 7:7
- European community, customs union, "four movements", 7:25-6; 9:11
- Globalization, free trade, impact, 7:10-1,23-6
- Legislation, purpose, results, 7:6-7,19; 9:20; 10:15-6
- Mail, packages, opening, inspection, criteria, 7:15,26-9; 8:18-21; 9:5-19,25; 10:10-22
  - Lawyers, solicitor-client privilege, threat, 9:5-10,13,15-9
- Minister, discretion, 7:23
- Precious stones and jewellery, contraband, 8:25
- Privacy, personal information, protection, 7:14-5,26-9; 8:18-9; 9:5-10, 12-4,16-9; 10:11-2,17-8
- Regulatory authority, government and minister, 7:15-20; 9:25; 10:26
- Risk management approach
  - Administrative Monetary Penalties System (AMPS), 7:6,12-4; 8:7-13; 9:20-4; 10:18,22-7
  - Administrative review, less formal, 7:6
  - Advanced information, 7:6,9; 8:23-4
  - Carrier re-engineering, 9:21,26
  - Customs self-assessment (CSA), system, goods affected, 7:6,8,10-1, 23-5; 8:16-7,23-4; 9:20-4; 10:15-6,21-2
  - Goods, inspection, targeting system, 8:10-1; 9:25-6
  - Industry, position, 7:6-7
  - Infractions, type and severity, 7:6; 8:8-13; 10:22-5
  - Nexus, joint pilot project, 8:24
  - Post-audit process, 7:8
  - Pre-approval, pre-clearance, 7:6,9,23-5; 8:5; 10:16
  - Tax legislation, fairness and harmonization, 7:6
  - Technology, advanced, use, 7:6,8-11,24; 9:21-4
  - Time limits, extension, 7:6
- Seizure, powers, third party provision, 7:13-5; 10:38-9
- Trade agreements
  - Canada/United States of America Accord on Our Shared Border, 7:7
  - NAFTA, 7:7
  - Open Skies, 7:7
- Trade totals, 7:7
- Travellers
  - Advanced passenger information and passenger notification records, 7:9; 10:16
  - Checks, 7:8
  - Expedited Passenger Processing System (EPPS), 7:9; 8:18
  - Number, statistics, 7:7,11
  - Pre-approved, voluntary permit programs, 7:8-9
  - U.S. Air Transport Preclearance Agreement, 8:5,7

**Equilization policy**

- Alberta, 24:11-2; 26:9-13,16-7; 27:10-1; 29:6-7,16-7
- Alternatives, suggestions, 28:10-1
- Atlantic Accord, 22:25-7
- Atlantic Provinces, dependence, 24:4-5; 27:18
- Canada Assistance Plan, 25:33; 26:22-3; 28:31

**Budget des dépenses, 2001-2002, principal —Suite**

- Fonction publique
  - Agences, employeurs «distincts», 12:11-2,17
  - Dénonciations, politique, 12:8-13,16-7
  - Éthique et valeurs, promotion, 12:8-9,13,17
  - Pratiques de gestion, modernisation, 12:7-9
- Fondation privée indépendante, 12:26-7
- Industrie, ministère
  - Accès communautaire au réseau scolaire canadien, programme, 3:14-5, 4:19
  - Fondation canadienne pour l'innovation, 3:11-2; 4:20
  - Partenariat technologique, programme, 3:10-2; 4:20
- Infrastructure Canada, programme, 12:6
- Innovation et recherche, 12:6
- Justice, ministère, 3:18-20
- Paielements de transfert, péréquation, 12:6,18-9
- Parties I, II, III, but, contenu, 3:7; 4:17; 5:6; 12:5
- Patrimoine canadien, ministère, langues officielles, 3:14-5; 4:20
- Pensions aux sénateurs à la retraite, 3:26-7
- Pensions du service public, Loi sur la mise au point, 12:26
- Plan de dépenses, prévisions, 4:17-8; 12:17-9
- Préparation, dépôt, 3:5-6,13-4,20-1; 4:19; 12:15-6
- Programmes sociaux, 12:6
- Rapports de rendement, 12:23-4
- Registre des armes à feu, programme, 3:21-4,25-6; 4:21
- Société de développement du Cap-Breton, 3:24-5; 4:22
- Soins de santé, 12:6
- Stratégies d'information financière, 12:23
- Surplus pour 2000-2001, 12:20
- Transports, ministère, contributions aux provinces pour la réfection des autoroutes, 3:16-8; 4:20

**Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (A)**

- Affaires étrangères et Commerce international, ministère
  - Conseil de la Journée mondiale de la jeunesse Catholique 2002, 30:22
  - Contributions aux provinces pour les contrôles des exportations de bois d'œuvre, 30:6
- Affaires indiennes et du Nord canadien, ministère
  - Besoins de prêts supplémentaires, 30:7
  - Revendications particulières de certaines Premières nations, 30:6
- Agence canadienne de développement international, programmes de lutte contre la faim et la malnutrition, 30:7; 32:9
- Agence de promotion économique du Canada atlantique, 30:22
- Agence des douanes et du revenu du Canada, 30:6,16; 32:8-9
- Agences spéciales de services, 30:15-6; 32:10
- Agriculture et Agroalimentaire, ministère, 30:6,16-7; 32:8,9-10
- Budgets de fonctionnement, reports, 30:6; 32:7-8
- Bureau du Conseil privé, Bureau du Canada sur le règlement des questions des pensionnats autochtones, 30:7
- Catastrophes naturelles, 30:17
- Commissaire à la magistrature fédérale, 30:7
- Conseil du Trésor, crédit 5, utilisation, 30:9-14; 32:11-2
- Défense nationale, ministère
  - Comparabilité et redressement des soldes pour les juges, médecins et dentistes militaires, 30:6; 32:8
  - Programmes d'entraînement en vol de l'OTAN, 30:6; 32:8
- Dépenses législatives, changements, 30:5,7
- Données de recensement, accord entre Archives nationales et Statistique Canada, 30:21-2
- Énoncés économiques et mises à jour budgétaires, 30:5,14
- Études ministère par ministère, 30:25
- Finances, ministère
  - Paielements de transfert aux gouvernements provinciaux et territoriaux, 30:7
  - Prêt à la Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance du Fonds monétaire international, 30:7,25-6; 32:9
  - Subvention à la Fondation canadienne pour l'innovation, 30:7
- Fondation canadienne pour l'innovation, 30:5-7, 32:7
- Fonds d'appui technologique au développement durable, 30:6,8-14,23, 32:8,11

**Equalization policy —Cont'd**

- Canada Health and Social Transfer (CHST), 21:7,16; 22:8-9,12-4, 17-8; 24:17-8,23; 25:23,26-7,32-5; 26:8,13-4,19-27; 27:7,9,21-2, 24-7; 28:29-31; 29:21-3,27-8
- Canadian Union of Public Employees, 25:18-37
- Constitution, inclusion, 21:8-11,13,24; 22:5-7,11,14-5; 24:17-8,21; 25:4-5,11-4,18-9,22-4,31-2; 26:5,23,26; 27:4,10,12-3,16-20,23-4; 28:18; 29:6,28-9
- Economic development, incentive, 21:9; 22:17; 24:13,15-8,27,32-5; 25:15-6; 26:6-7; 27:4,20; 28:20-1; 29:7-8,17-8
- Effectiveness, inadequacies, effects, 21:7-8,16; 22:6-8,12-3,16-7; 24:4-5,15-7,21-4,26,32-4; 25:9-10,15-6; 26:6,23-4; 27:4-5; 28:4-8,10; 29:7-10
- Competition, 28:8-9
- Political environment, political status quo, 28:4-6,8-14; 29:7-10
- Federal and provincial governments, role, 28:17-8,26-33,35; 29:6,26
- Federal versus provincial sovereignty, 27:23-4
- Finance ministers, meetings, discussions, 21:14-5,20; 22:11,16; 24:21; 28:21
- Fiscal disparities, narrowing, 21:9; 24:31; 25:15; 26:5-6; 27:4-5,8,20; 28:17-8,20-1,23-4
- Fiscal imbalance, horizontal, vertical, 21:7-8,11,13; 22:8,12-4; 27:8
- Fiscal Imbalance and Equalization: A New Brunswick Perspective*, 21:7
- Governments and politicians, effects on behaviour, 28:4-6,8-14
- Health care, standards, 21:20-1; 28:29-33; 29:22
- Health saving plan, 28:36-7
- Infrastructure system, programs, 22:9,18-20; 25:32-5; 26:21
- Interprovincial reserve fund, 29:15-6,27-8
- Management, rules, responsibility, 22:5-7,14-6,20; 25:12,19,28-37; 26:19-22; 27:12-3,28; 28:26-7
- Manitoba, 28:16-37
- New Brunswick, 21:7,9-21
- Newfoundland and Labrador, 22:6-10,12-9,23-8; 25:21,24,26-7,32-3; 26:14-5; 27:25-6; 28:8; 29:17
- Non-renewable resources
- Atlantic provinces, discoveries, development, 24:5,12; 26:14-5; 27:8, 13-5; 28:6,8,15; 29:11
- Clawback, deduction, 21:19,23; 22:15-6,24-9; 24:6,11-2,31-2; 25:7-8, 15-6,26-8; 26:15-8; 27:14-5; 28:15; 29:11-2,21
- Excluded from determination of payments, reasons, impact, 21:13-4; 22:6,9-11,15-6,24-9; 24:5-10,24-6,31-3; 25:20,24-8,31; 26:14-8; 27:14-5; 28:22,34; 29:8-12,17,20-1,24-5
- Fiscal treatment, double-counting, 24:7-8,11,13
- Ownership, sharing, constitution, 24:6-7,12,18-9,33; 26:10-1; 27:8, 13-5,19-20,25; 28:8-9,15
- Perverse incentives, 24:6,11-2; 26:6-8,14-6
- Revenues, treatment, fiddling, 24:5-6,33; 25:26; 26:28-9; 27:13-5, 19-20; 29:24-5
- Taking off the shackles: Equalization and the Development of Non-renewable Resources in Atlantic Canada*, 24:4
- Ten Reasons to Remove Non-renewable Resources from Equalization*, 24:4
- Nova Scotia, 27:4-27; 28:8; 29:17
- Parliament and government, commitment, 21:8; 22:11,14-5,18,21; 27:4
- Payments, determination
- Arbitrary federal limitation and user-fee revenues, 27:7
- Amounts, fluctuations, statistics, 24:23-5,29-30; 25:19,21-2,32; 26:19, 23; 27:6-7,9-12; 28:27
- Ceiling and floor provisions, 70/30 rule, impact, removal, 21:10-1, 13-20; 22:11,14-5,21-2; 24:21,24-6,28-31; 25:19-22,24,26,28,30-1, 33; 26:6-7,12,18-9,21; 27:6-7,10,15-6,22; 28:22-5,28-9; 29:6-7, 20-1
- Changes, agreement of provinces and territories, 22:6-7,11; 24:9-11, 13-5; 25:12
- Clawback, tax-back provision, 22:10-1; 24:25; 25:7-8; 29:12,26-7
- Comprehensive revenue coverage, 21:11-4,18,21-3; 22:14,21; 24:21; 25:28; 27:16,22
- Demographic factor, manpower mobility, 22:22-4; 24:17-8,31; 26:8, 14,26-7; 27:10-1,17-8,22; 28:5,13-4; 29:21-4

**Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (A) —Suite**

- Initiatives du gouvernement en direct, 30:6,21
- Initiatives liées à la sécurité publique et aux mesures antiterroristes, 30:6,16; 32:10
- Instituts de recherche en santé du Canada, 30:6; 32:8
- Jamaïque, subvention, 30:25-6; 32:9
- Ministères et organismes
- Besoins de fonctionnement et de capital, fonds supplémentaires, 30:6; 32:8
- Gestion de l'information et infrastructure technologique, 30:6; 32:8
- Montants, total, but, répartition, 30:5-7,14-5,17-8; 32:5-7
- Négociation collective, compensation, 30:6; 32:8
- Pêches et Océans, ministère, Programme d'accès aux pêches, 30:6; 32:8
- Péréquation, paiements, 30:6; 32:7
- Postes non budgétaires, 30:7
- Postes touchant plus d'une organisation, 30:6; 32:7-8
- Postes touchant une seule organisation, 30:6-7,16-7; 32:8
- Programme canadien de contrôle des armes à feu, 30:6,18-20; 32:8,9
- Rapport du Comité, 32:5-12
- Santé, ministère, initiatives fédérales relatives à l'hépatite C, 30:7
- Société de développement du Cap-Breton, coûts supplémentaires et réaménagement des effectifs, 30:7
- Société Radio-Canada, amélioration et revitalisation des émissions de radio et de télévision, 30:6-7
- Stratégie fédérale de lutte contre le tabagisme, 30:6
- Transports, ministère
- Transporteurs aériens, pertes dues à la fermeture temporaire de l'espace aérien, 30:6,16,23-5; 32:8,10
- VIA Rail, soutien à un programme d'immobilisations élargi, 30:6; 32:8

**Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (B)**

- Affaires étrangères et Commerce international, ministère, 32:14
- Agence canadienne d'inspection des aliments, 32:14
- Agence canadienne de développement international, 32:14; 34:10
- Agence des douanes et du revenu du Canada, 32:14; 34:10
- Assurance-emploi, prestations, 32:13,20-2; 34:10
- Bureau du Conseil privé, 32:14
- Bureau du surintendant des institutions financières, blanchiment d'argent, 32:26-8; 34:12
- Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, 32:14,28; 34:12
- Citoyenneté et immigration, ministère, 32:14
- Commission canadienne de sûreté nucléaire, 32:14
- Commission de l'immigration et du statut de réfugié, 32:14
- Compte des prestations de retraite des députés et Compte de convention de retraite des députés, 32:22
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, coûts indirects de la recherche universitaire, 32:15,27-8; 34:10,12-3
- Conseil du Trésor, crédit 5, 32:16-20; 34:11-2
- Conseil national de recherches, 32:32-3
- Conventions collectives, 32:14; 34:10
- Défense nationale, ministère, 32:14-5; 34:10
- Dépenses législatives, 32:13,15; 34:8,10,11
- Dépenses budgétaires et non budgétaires, 32:15; 34:7-8,10-1
- Dette publique, frais, 32:13,20; 34:10,11
- Énergie atomique du Canada, 32:14
- Environnement, ministère, 32:14,16-20; 34:10,11-2
- Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance du Fonds monétaire international, prêt, 32:14
- Fédération canadienne des municipalités, 32:14; 34:10
- Finances, ministère, 32:14,26-8; 34:11
- Fondation d'appui technologique au développement durable au Canada, 32:16-20; 34:11-2
- Fondation Pierre Elliott Trudeau, 32:15,23-6,28-32; 34:12
- Gendarmerie royale du Canada, 32:14; 34:10
- Industrie, ministère, 32:15,23-6,28-32; 34:11
- Institut national de nanotechnologie, 32:32-3
- Justice, ministère, 32:14
- Montants, total, but, répartition, 32:13-5; 34:7-10
- Office national de l'énergie, 32:14



**Equalization policy —Cont'd**

- Payments, determination —Cont'd
- Formula, changes, **21**:11-2,17-8; **22**:10-1,13-4; **24**:6-8,13-5,21-8,30;  
**25**:4-15,19-20,24-5,28,35; **26**:7,9-10,14,16-8; **27**:5-7,12-3,19,23-4;  
**28**:6-9,13-5; **29**:12-24
- Generic solution, **26**:6
- Macro formula, **24**:26-8; **25**:4-17,24; **26**:7,12-3; **27**:24; **28**:22; **29**:  
9-10,12-4,18-20,25-9
- Made out of the federal treasury, **21**:8
- National average standard, return, **21**:11-4,18-20,23; **22**:14,21,25;  
**25**:19-20,23,25-8; **26**:7-10,17-8; **27**:15,22; **28**:22-6,34; **29**:6-7,  
13,26
- Needs component, **29**:21-4,26-7
- Net fiscal benefits, **26**:5,7-9
- Parameters, manipulation, **26**:6; **28**:6-10,34-5
- Per capita revenue-raising capacity, **21**:12,16-7; **22**:8-9,14,25; **24**:8,  
17-8,24-7; **25**:5,26; **26**:6,13-4,23; **27**:6,19; **28**:18,22
- Personal income formula, **29**:13-4,26-8
- Provincial demands, federal responses, **24**:22-4,28; **25**:29-30
- Representative tax system, **24**:28; **25**:4-7,9-10,13-7,19-20,26-8; **26**:7,  
13; **28**:22
- Tax bases, revenues to count, **22**:11-2, 24-9; **24**:5-6,24,27-8; **25**:6-7,  
10,13-5,20,25-8; **26**:7,12-3,18,24-5,28-9; **27**:6-7; **28**:7,22,28; **29**:13
- Population, support, surveys, **28**:21
- Premiers' conference, **22**:11-4,21-2
- Prince Edward Island, **24**:21-35
- Provinces
- Recipient and contributing, share, **21**:8,17-8; **22**:6,27; **24**:8-9,13-5;  
**25**:5-9,11,15-7,26; **26**:18; **27**:18-9; **28**:5-6
- Relative fiscal capacity, disparities, **21**:10; **22**:21-3; **25**:4-7; **26**:25
- Responsibility, accountability, **28**:11
- Provincial governments, support, **21**:8; **26**:21
- Quebec, **28**:5-8,10-3
- Renewable natural resources, **24**:15,18-20,33; **26**:24-5
- Revenue-raising responsibilities, decentralization, **26**:5-6
- Reviews, quinquennial, process, **24**:9-10; **29**:8-10,13-4
- Role, purpose, importance, **21**:6-9,13; **22**:5-8,12-7; **24**:15-7,21-4,  
26-8,31-4; **25**:15-6,18-23,30-4; **26**:5,8-9,15-6,25,27; **27**:4-7,10,12,  
18,21; **28**:5,16-24,26,33-4; **29**:6-7,11-2,28-9
- Saskatchewan, **24**:30-1
- Social Union Framework Agreement, **26**:20,24
- Tax points, **22**:17-8; **26**:8,19-21,29; **27**:27-8; **28**:27-8
- The Uneasy Case for Equalization Payments*, **25**:4
- Transparency and accountability, **29**:6,8,27

**Estimates, 2000-01, Supplementary (A)**

- Amounts, total, purpose, **2**:5-8; **4**:7-9,13-4
- Budgetary and non-budgetary spending, system, **2**:30-3; **4**:8,13
- Canada Information Office, **2**:29
- Canadian Institutes of Health Research, **2**:7
- Canadian International Development Agency, **2**:6
- Departments and agencies, carry-forward provisions, **2**:6,7
- Economic Development Agency of Canada, Montreal Symphony  
Orchestra, **2**:10-2; **4**:10
- Finance Department
- Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada, **2**:27-8
- Interest and other costs, **2**:27
- International Monetary Fund's Poverty Reduction and Growth Facility,  
**2**:28-9; **4**:11
- World Bank's Heavily Indebted Poor Countries Debt Initiative, **2**:28-9;  
**4**:11
- Governor General Special Warrants, **2**:5,12-8; **4**:8-10
- Health Department, priority initiatives, **2**:7
- Heritage Department, Cultural Initiatives Program, **2**:11
- Indian Affairs and Northern Development Department, **2**:6
- Industry Department, Genome Canada, **2**:6
- Justice Department
- Gun registry, **2**:8-9; **4**:10
- National Judicial Institute, **2**:18-9; **4**:10
- National Defence Department, **2**:6,9-10

**Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (B) —Suite**

- Pêches et Océans, ministère, **32**:14
- Postes touchant plus d'une organisation, **32**:14; **34**:10
- Postes touchant une seule organisation, **32**:14-5; **34**:10-1
- Programme canadien de contrôle des armes à feu, **32**:22
- Ressources naturelles, ministère, **32**:14,16-20; **34**:10,11-2
- Santé, ministère, **32**:14
- Sécurité publique et lutte au terrorisme, **32**:14; **34**:10
- Solliciteur général du Canada, ministère, **32**:14
- Transports, ministère, **32**:14
- Travaux publics et Services gouvernementaux, ministère, fonds de  
roulement, **32**:33-5; **34**:13

**Budget des dépenses, 2002-2003, principal**

- Agence des douanes et du revenu du Canada, **33**:7
- Assurance-emploi, cotisations, **33**:7; **35**:6; **40**:17,29-30
- Bénévolat, secteur, **40**:27-8; **43**:6
- Bibliothèque nationale et Archives nationales, **33**:11-4,16-7; **35**:8
- Bureau de l'agent de l'intégrité de la fonction publique, **40**:7,11
- Chambre des communes, députés et dirigeants, rajustements salariaux,  
**33**:7
- Commission de la capitale nationale, aménagement des terres, plan  
d'entreprise, **33**:14-6; **35**:8-9; **40**:11-6; **43**:5
- Conseil du Trésor
- Crédit d'urgence, **33**:18-9; **40**:8
- Fonctions de vérification interne et d'évaluation, **40**:7
- Réseau du leadership, **40**:7
- Secrétariat, rôle, dépenses de fonctionnement, **40**:7
- Défense nationale, ministère, **33**:7; **35**:7; **40**:9-10
- Dépenses, contrôle, pouvoir ministériel, responsabilités, **33**:16,17-9,21
- Dépenses budgétaires et non budgétaires, **33**:7,8; **35**:7; **43**:5
- Dépenses législatives, **33**:7,17-9,21; **35**:7
- Dettes publiques, frais de services et intérêts, **33**:8; **35**:6-7
- Ententes multilatérales de réduction de la dette, **33**:7
- Excédents budgétaires, **40**:5-6,17
- Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance du Fonds  
monétaire international, prêt, **33**:8
- Fédération canadienne des municipalités, guide national des  
infrastructures municipales durables, **33**:9-10
- Fonction publique, réforme, **40**:7,31-4; **43**:6
- Fondations, reddition de comptes, vérification, **40**:22-9; **43**:6-7
- Fonds du Canada pour la création d'emplois, **33**:8
- Fonds pour l'adaptation des soins de santé primaire, **33**:8
- Gendarmerie royale du Canada, hausses salariales des juges et membres,  
**33**:7
- Indicateurs sociaux, rapport du gouvernement, **40**:8,9
- Infrastructure de bureautique et des sociétés d'État du Canada, **33**:9
- Institutions financières internationales, paiements, **33**:8
- Lieutenants-gouverneurs, **33**:21-2; **35**:9
- Ministères, besoins opérationnels de base ou d'investissement, **33**:8;  
**35**:6-7
- Montants, total, but, répartition, **33**:6-9; **35**:6-7; **40**:5-6; **43**:5
- Négociations collectives, **40**:22
- Organismes internationaux, paiements, **33**:8
- Parc immobilier du gouvernement, **33**:8
- Parties I, II et III (Livre bleu), Rapports, rôle, dépôt, **33**:5-6,8-9; **35**:5
- Patrimoine canadien, ministère, **33**:11-7
- Politique sur la divulgation interne d'information, **40**:7,10-1; **43**:5
- Postes nouveaux, différence avec budget 2001-2002, **33**:9-11
- Préparation, problèmes, **33**:5-6,9
- Programme canadien de prêts aux étudiants, **33**:8,19-20; **35**:9
- Programme d'accès aux pêches, **33**:8
- Programme Infrastructure Canada, **33**:7,11; **40**:6
- Programme stratégique d'infrastructure routière, **33**:8,11,22
- Programmes et services permanents, **33**:8
- Publicité, contrats, tarifs, commissions, **40**:30-1; **43**:6
- Recensement de la population 2001 et Recensement de l'agriculture  
2001, **33**:8
- Régimes d'assurance de la fonction publique, cotisations d'employeur,  
**33**:8

**Estimates, 2000-01, Supplementary (A) —Cont'd**

- Pay equity, Public Service Alliance of Canada, 2:7,19-25; 4:8,11-2
- Plane crashes, costs, international convention, 2:25-7; 4:10
- Statutory spending, 2:7-8,19-25; 4:7,13
- Treasury Board of Canada Secretariat
  - Compensatory amounts, 2:6
  - Grants, monitoring, 2:29-30; 4:11
  - Public service insurance, increased costs, 2:7,20

**Estimates, 2001-02, Main**

- Agricultural Income Disaster Assistance program, 3:9,12-3
- Agriculture and Agri-Food Department, farm income protection, 3:20-1; 4:21
- Airline disasters
  - Accident investigation prevention group, 6:8
  - Canada, geographical position, dangers, 6:14-5
  - Costs of investigations, responsibility, breakdown, 6:7-8,10-5
  - Insurance policy, premium, deductible, Ireland, 6:11-2,16-7
  - International Civil Aviation Organization, 6:8-14
  - Investigations, responsibility, funding, standards and practices, 6:8-112
  - Lockerbie, Air India, accident, 6:15-6
  - 1944 Chicago Convention on International Civil Aviation, 6:8-11,13-4
  - Obligations, responsibilities, delegation to another state, sharing, independence, 6:9-10,12,14-7
  - Swissair Flight 111, 6:7-8,10-3,15,17; 34:13
  - Technical advisers, 6:9-10
  - Transportation Safety Board, role, independence, 6:7,11,16-7
- Budgetary and non-budgetary spending, total, 3:7-10; 4:17-9; 12:5,10, 20-2
- Canada's international contributions, 3:24; 4:22
- Canadian Centre for Management Development, 3:15-6; 4:20
- Canadian Heritage Department, official languages, 3:14-5; 4:20
- Canadian International Development Agency, Commissioner of
  - Judicial Affairs, 3:18-20; 4:20-1
- Cape Breton Development Corporation, 3:24; 4:22
- Centres of Excellence for internal audit and evaluation, 12:25-6
- Contributions for an environmental clean-up of the Sydney Tar Ponds and Coke Oven Sites in the Muggah Creek Watershed, 3:24; 4:22
- Direct program spending, 3:9-10; 12:6,18-22
- Economic Statements and Budget Updates, 3:6,8; 4:17-9; 12:4-5,13-7, 19
- Environmental and sustainable development, 3:24; 4:21-2
- Expenditure Plan, forecasts, 4:17-8; 12:17-9
- Finance Department, role, target, forecast, 3:14
- Financial information strategies, 12:23
- Firearms Registry Program, 3:21-4,25-6; 4:21
- Health care system, 12:6
- Industry Department
  - Canadian Foundation for Innovation, 3:11-2; 4:20
  - SchoolNet Community Access Program, 3:14-5; 4:19
  - Technology Partnerships Canada program, 3:10-2; 4:20
- Infrastructure Canada Program, 12:6
- Innovation and research, 12:6
- Justice Department, 3:18-20
- National Defence Department, 12:6
- Parts I, II, III, purpose, content, 3:7; 4:17; 5:6; 12:5
- Pensions to retired senators, 3:26-7
- Performance reports, 12:23-4
- Preparation, tabling, 3:5-6,13-4,20-1; 4:19; 12:15-6
- Private independent foundation, 12:26-7
- Public debt, 12:6,13-5,20,25,27-8
- Public service
  - Agencies, separate or "distinct" employers, 12:11-2,17
  - Ethics and values, promoting, 12:8-9,13,17
  - Management practices, modernizing, 12:7-9
  - Whistle-blowing, policy, 12:8-13,16-7
- Public Service Pension Adjustment Act, 12:26
- Social programs, 12:6
- Statutory spending, 3:7-9; 4:18; 12:5
- Students, direct loans, 12:5-6,10,25

**Budget des dépenses, 2002-2003, principal —Suite**

- Ressources humaines, gestion, modernisation, 40:7,20-2; 43:6
- Ressources naturelles, 33:10-1,21; 35:7
- Sécurité de la vieillesse et supplément de revenu garanti, 33:7,14; 35:6
- Sécurité publique et lutte au terrorisme, initiatives, 33:7; 40:5; 43:5
- Société du Vieux-Port de Montréal, 33:9
- Société Radio-Canada, 33:20,22-3; 35:8-9; 40:9; 43:5
- Stratégie de guérison pour les Innus du Labrador, 33:8
- Transfert canadien en matière de santé et de programmes sociaux, 33:7, 20; 35:6,9; 40:6
- Transports, ministère, transporteurs aériens, pertes dues à la fermeture temporaire de l'espace aérien, 33:17,21; 37:6,18-20,22; 38:8-9; 39:26
- Travaux publics et Services gouvernementaux, ministère, contrats, 40:17-20; 43:6

**Budget 2001, disposition, mise en oeuvre**

- Acquisition de compétences et apprentissage, encouragement, 34:18
- Apprenti mécanicien, déduction pour outils, 36:47-8
- But, objectifs, 34:18
- Prestations parentales versées dans le cadre de l'assurance-emploi, 34:18
- Régime fiscal, équité, amélioration, 34:18

**Bureau de la protection de l'infrastructure essentielle et de la planification d'urgence**

- Activités, 23:7-9
- Aéroports, sécurité, 23:20
- Aide humanitaire, ressources, 23:7,18-9
- Anthrax, menace, 23:8,14-5,20
- Attaque du 11 septembre 2001
  - Impact, 23:5,8,12,14,16,20-1,29
  - Réponse, 23:17-21
- Bogue de l'an 2000, 23:7-8,17
- Budget de fonctionnement, 23:6-7
- Catastrophes naturelles ou gestes terroristes
  - Aide financière en cas de catastrophe, accords, 23:10-1,13
  - Atténuation des effets, stratégie nationale, 23:9-11,13-4
  - État de préparation, 23:6,14-6
  - Incidence similaire, 23:5
  - Population, inquiétude, 23:14-6,29
  - Santé, ministère, rôle, 23:8,15
  - Situations d'urgence, gestion, approche globale, 23:9,12-3
- Centre de coordination des opérations d'urgence du gouvernement, 23:7
- Centre de la sécurité des communications, 23:22-6
- Culture de la protection civile, promotion et sensibilisation, 23:7,11-2,29
- Effectifs, nombre, polyvalence, 23:6-7
- État d'urgence, décret, critères, alternatives, 23:21-2
- États-Unis, coopération bilatérale, 23:8
- Infrastructures essentielles, définition, autorités responsables, 23:5,16-7, 27
- Internet, messages chiffrés, 23:24-5
- Menace chimique, biologique ou nucléaire
  - Ministère du Solliciteur général, collaboration, 23:8
  - Intervention, capacité nationale, 23:8,15-6
  - Premiers intervenants, 23:8,15-6
- Mesures d'urgence, Loi, 23:21-2
- Population et richesse, concentration, dangers, 23:9
- Programmes de sensibilisation publique, d'information, d'aide financière et de recherche, 23:6
- Protection civile, Loi, 23:22
- Protection civile Canada, 23:5-6
- Protection des infrastructures essentielles, programme national, 23:7-8, 13,23-4
- Provinces et secteur privé, coopération, 23:6,12,16-7,27-8
- Ralentissement économique et compressions, effets, 23:13-4
- Recherche, collaboration, 23:27
- Rivière Rouge, bassin, inondations, 23:9,13-4
- Rôle, mandat, 23:5-8,11-3,20,23-7
- Sécurité informatique, cybermenace, 23:8,17,19,22-7
- Semaine de la protection civile, 23:11
- Technologie de l'information, dépendance, vulnérabilités, 23:6,9



**Estimates, 2001-02, Main —Cont'd**

- Surplus for 2000-01, 12:20
- Transfer payments, equalization, 12:6,18-9
- Transport Department, contributions to provinces for highway improvements, 3:16-8; 4:20
- Treasury Board Secretariat
  - Estimates, expenditures, 12:6-7
  - Government Online, project, 12:7
  - Government-wide commitments, 12:6-7
  - Management framework, "Results for Canadians", 12:7
  - Supplementary estimates, role, 3:13-4; 4:19

**Estimates, 2001-02, Supplementary (A)**

- Agriculture and Agri-Food Department, 30:6,16-7; 32:8,9-10
- Amounts, total, purpose, distribution, 30:5-7,14-5,17-8; 32:5-7
- Atlantic Canada Opportunities Agency, 30:22
- Canada Customs and Revenue Agency, 30:6,16; 32:8-9
- Canadian Broadcasting Corporation, strengthening and revitalizing radio and television programs, 30:6
- Canadian Firearms Program, 30:6,18-20; 32:8,9
- Canadian Foundation for Innovation, 30:5,7; 32:7
- Canadian Institutes of Health Research, 30:6; 32:8
- Canadian International Development Agency, programs against hunger and malnutrition, 30:7; 32:9
- Cape Breton Development Corporation, additional costs and workforce adjustments, 30:6
- Census records, arrangement between National Archives and Statistics Canada, 30:21-2
- Collective bargaining, compensation, 30:6; 32:8
- Commissioner for Federal Judicial Affairs, 30:7
- Committee report, 32:5-12
- Department-by-department studies, 30:25
- Departments and agencies
  - Core operational and capital requirements, incremental funding, 30:6; 32:8
  - Information management and technology infrastructure requirements, 30:6; 32:8
- Economic Statements and Budget Updates, 30:5,14
- Equalization payments, 30:5; 32:7
- Federal Tobacco Control Strategy, 30:6
- Finance Department
  - Grant to the Canadian Foundation for Innovation, 30:7
  - Loan to the International Monetary Fund's Poverty Reduction and Growth Facility, 30:7,25-6; 32:9
  - Transfer payments to provincial and territorial governments, 30:7
- Fisheries and Oceans Department, Fisheries Access Program, 30:6; 32:8
- Foreign Affairs and International Trade Department
  - Catholic World Youth Day 2002 Council, 30:22
  - Contributions to provinces for softwood lumber export controls, 30:6
- Government On-Line Initiatives, 30:6,21
- Health Department, federal hepatitis C initiatives, 30:6
- Indian Affairs and Northern Development Department
  - Additional loan requirements, 30:7
  - Specific claims of certain First Nations, 30:6
- Items affecting a single organization, 30:6-7,16-7; 32:8
- Items affecting more than one organization, 30:6; 32:7-8
- Jamaica, grant, 30:25-6; 32:9
- National Defence Department
  - NATO Flying Training, 30:6; 32:8
  - Pay comparability and adjustments for military judges, medical and dental officers, 30:6; 32:8
- Natural disasters, 30:17
- Non-budgetary items, 30:7
- Operating budgets, carry forward, 30:6; 32:7-8
- Privy Council Office, Office of Indian Residential Schools Resolution of Canada, 30:6-7
- Public security and antiterrorism initiatives, 30:6,16; 32:10
- Special agencies, 30:15-6; 32:10
- Statutory spending, changes, 30:5,7
- Sustainable Development Technology Fund, 30:6,8-14,23; 32:8,11

**Commission de la capitale nationale**

- Allée de la rue Metcalfe, 42:21
- Biens immobiliers, gestion et développement
- Crédits additionnels, 42:9
- Gouvernements locaux, intérêts, consultations, 42:9-10,20,25-6,28-31; 43:28-9
- Rationalisation, 42:8,14,18
- Terrains, propriété, 42:7-8,11-2,24
- Budget, dépenses, fonds provenant du Conseil du Trésor, besoins, 42:6,10-1,13-7,23-7; 43:28-30
- Comité, recommandations, 43:29-30
- Ferme Moffatt, 42:18-9,22-3,26-31; 43:30
- Mail de la rue Sparks, 42:6,7,21-6
- Plan Gréber, 42:7,21
- Planification et édification de la capitale, 42:7
- Porte-parole, compétences, 42:12
- Président, commissaires, rémunération, 42:26-7
- Programmation, activités, 42:6
- Propriétés excédentaires, vente
  - Conseil du Trésor, politique, 42:14-7; 43:30
  - Processus, consultations, pouvoirs, 42:15-9; 43:5-6,28-30
  - Revenus, utilisation, fonds d'acquisition et de cession, 42:6,13-5,17-8,24-5; 43:28,30
- Résidence Sparks, 42:25
- Revenus, 42:6
- Rôle, mission, 42:5-8,11-2,30-1; 43:28-9
- Services corporatifs généraux, 42:8-9
- Société d'État, statut, 42:11-2
- Société immobilière du Canada, 42:14-6,19-20
- Temple canadien de la renommée des sports, 42:23
- Travaux publics et services gouvernementaux, ministère, relations, 42:15

**Commission de la fonction publique**

- Centre canadien de perfectionnement de la gestion, 11:24-5
- Dénonciateurs, projet de loi, commentaires, 11:19
- Ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation, 11:10,14-5
- Équité en matière d'emploi
  - Gestionnaires, formation et sensibilisation, 11:11,14
  - Responsabilité, 11:27-8
- Formation et perfectionnement Canada, 11:24-5
- Greffier du Conseil privé, groupe de travail, rôle, 11:23-5
- Groupes minoritaires
  - Faire place au changement*, 11:27-8
  - Foire à l'emploi, 11:11,28
  - Obstacles à l'emploi, élimination, 11:11,27-8
  - Répertoires de gens qualifiés, 11:11,28
- Langues officielles
  - Formation aux fonctionnaires, 11:12
  - Francophones, représentation, pourcentage, 11:12,15,19-20,27
  - Normes linguistiques pour les postes, 11:12,27
  - Tests de langue, élaboration et administration, 11:12
- Parcs Canada, relation, 11:26-7,30-1
- Personnes handicapées et femmes, possibilités, 11:28-9
- Principe du mérite
  - Agence des douanes et du revenu du Canada, 11:15-9
  - Parcs Canada, 11:16,18-9
  - Sauvegarde, 11:9-10,12-3,15-9
- Ressources humaines
  - Dotation, améliorations, approche fondée sur les valeurs propres, 11:10,12-4,24-6
  - Gestion, système, réforme, rapports, 11:21-6
  - Gestionnaires, responsabilités, 11:25-6
  - La Releve, projet, 11:19-21
  - Mobilité, 11:19-20
  - Nominations externes, répartition par durée d'emploi, 11:17-8
  - Planification, investissement, 11:10,21-2
  - Promotions par concours interministériels, 11:15
  - Recrutement, programmes, plan d'action, 11:10-1,14-5,19-22
  - Régime législatif, réforme, 11:9-10,16,22-3

**Estimates, 2001-02, Supplementary (A) —Cont'd**

## Transport Department

- Air carriers, losses due to temporary closure of air space, **30:6,16,23-5; 32:8,10**
- VIA Rail, support of an expanded capital investment program, **30:6; 32:8**

Treasury Board, Vote 5, access, **30:9-14; 32:11-2**

**Estimates, 2001-02, Supplementary (B)**

Amounts, total, purpose, distribution, **32:13-5; 34:7-10**

Atomic Energy of Canada, **32:14**

Budgetary and non-budgetary spending, **32:15; 34:7-8,10-1**

Canada Customs and Revenue Agency, **32:14; 34:10**

Canadian Federation of Municipalities, **32:14; 34:10**

Canadian Firearms Program, **32:22**

Canadian Food Inspection Agency, **32:14**

Canadian International Development Agency, **32:14; 34:10**

Canadian Nuclear Safety Commission, **32:14**

Citizenship and Immigration Department, **32:14**

Collective agreements, **32:14; 34:10**

Employment insurance benefit payments, **32:13,20-2; 34:10**

Environment Department, **32:14,16-20; 34:10,11-2**

Finance Department, **32:14,26-8; 34:11**

Financial Transactions and Report Analysis Centre, **32:14,28; 34:12**

Fisheries and Oceans Department, **32:14**

Foreign Affairs and International Trade Department, **32:14**

Foundation for Sustainable Development Technology in Canada, **32:16-20; 34:11-2**

Health Department, **32:14**

Immigration and Refugee Board, **32:14**

Industry Department, **32:15,23-6,28-32; 34:11**

International Monetary Fund's Poverty Reduction and Growth Facility, loan, **32:14**

Items affecting a single organization, **32:14-5; 34:10-1**

Items affecting more than one organization, **32:14; 34:10**

Justice Department, **32:14**

Members of Parliament Retiring Allowances Account and Members of

Parliament Retirement Compensation Arrangements Account, **32:22-3**

National Defence Department, **32:14-5; 34:10**

National Energy Board, **32:14**

National Institute of Nanotechnology, **32:32-3**

National Research Council, **32:32-3**

Natural Resources Department, **32:14,16-20; 34:10,11-2**

Pierre Elliott Trudeau Foundation, **32:15,23-6,28-32; 34:12**

Privy Council Office, **32:14**

Public debt, charges, **32:13,20; 34:10,11**

Public security and anti-terrorism, **32:14; 34:10**

Public Works and Government Services Department, revolving funds, **32:33-5; 34:13**

Royal Canadian Mounted Police, **32:14; 34:10**

Social Sciences and Humanities Research Council, indirect costs of university research, **32:15,27-8; 34:10,12-3**

Solicitor General of Canada Department, **32:14**

Statutory spending, **32:13,15; 34:8,10,11**

Superintendent of Financial Institutions, money-laundering, **32:26-8; 34:12**

Transport Department, **32:14**

Treasury Board Vote 5, **32:16-20; 34:11-2**

**Estimates, 2002-03, Main**

Advertising contracts, rates, commissions, **40:30-1; 43:6**

Amounts, total, purpose, distribution, **33:6-9; 35:6-7; 40:5-6; 43:5**

Budgetary and non-budgetary spending, **33:7,8; 35:7; 43:5**

Canada Customs and Revenue Agency, **33:7**

Canada Health and Social Transfer payments, **33:7,20; 35:6,9; 40:6**

Canada Jobs Fund, **33:8**

Canada Student Loans Program, **33:8,19-20; 35:9**

Canadian Broadcasting Corporation, **33:20,22-3; 35:8-9; 40:9; 43:5**

Canadian Heritage Department, **33:11-7**

Collective negotiations, **40:22**

**Commission de la fonction publique —Suite**

## Ressources humaines —Suite

Zones de sélection, politique, **11:11,21**

Rôle, mandat, activités, nombre d'employés, **11:9,11-4,24-7,29**

Sociétés d'État, employés exclus de la Loi, **11:29-31**

**Conseil du Trésor, Crédit 5, pour éventualités**

Accès temporaire, remboursement, **30:9,12; 32:16-20; 34:11-2; 37:5,9,17; 38:5-6,8-9,11; 39:19; 43:10,13**

Autorisation de dépenser, **37:6-7,19-20,23; 38:11,18-9,28-33; 39:14,25-6; 43:13,18-20**

Autorité législative, **30:10-2,14; 32:11-2; 37:6-7,17-20; 38:11,13,15-6,25-33; 39:4,14,25-6; 43:10,12-3,18-20**

But, rôle, historique, **30:9-12; 33:18-9; 37:5-6,10,14-5; 38:4-5,7-10,12-5,23-6,31; 39:4-6,11-2; 40:8; 43:8-9**

Comité, rapport, recommandations, **40:8; 43:8-20**

Contrôleur général, rôle, **38:21-3**

Demandes, examen, critères, lignes directrices, limites, **30:12-3; 33:19; 37:5-6,10,12-5,17-8,20-5; 38:5-9,13-9,25,27-8,31,33-5; 39:5-14,18,20-2,25; 40:8; 43:8-11,13-4,16-20**

Fondation canadienne pour la technologie du développement durable, **37:8-9,13; 38:13-4,26,28-34; 39:10**

Fondations, politique de financement, **39:10-1**

Libellé, définitions, interprétation, **37:5-8,10-7,20-3; 38:4-5,7,9,11-7,21,24-30,35; 39:5,7-8,13-5,18-9,21,23; 43:8-10,12-5**

Montant total, pourcentage, **33:18-9; 37:12-3,15,19,21,23-4; 38:9,12,25; 39:4,11-3,19-21,24-5; 40:8; 43:11-2**

Paielements permanents, **38:5,9,11-2,24,31-2**

Secrétariat et ministres du Conseil du Trésor, rôle, **38:10; 39:5-7,9-10,12-3; 43:9-11**

Structure, **30:11-2**

Subventions, **37:5-7,9-12,18-20,22-3; 39:7,10,14,22,26**

Transfert de fonds sans autorisation du Parlement, **30:10-1,13; 32:11-2,16,18; 34:11; 37:5-8,10,14-7,21; 38:7-8,17; 43:11,19**

Vérificateur général

Inquiétudes, **30:9-11; 32:11; 37:5-6; 38:8; 39:5,15-7,24,26; 43:8,13,18-9**

Observation de vérification, rapports, recommandations, **37:4-6,16-7; 38:4,20-1; 39:12,22-4**

Relations avec Conseil du Trésor, **38:19-21; 39:15-7,22-3**

Versements anticipés, bien-fondé, **30:9-10,13-4; 32:11-2**

**Douanes**

Accord sur le précontrôle du transport aérien avec les États-Unis, **8:5,7**

Accords commerciaux

Accord Cielis ouverts, **7:7**

Accord entre le Canada et les États-Unis sur la frontière commune, **7:7**

ALÉNA, **7:7**

Échanges commerciaux, totaux, **7:7**

Aérogares

Autorité aéroportuaire du Grand Toronto, installation d'autorisation préalable des voyageurs en transit, **8:5,7; 10:35**

Machinations internes, **8:6**

Voyageurs en transit, transit inverse, processus de traitement, **8:5-7; 10:35**

Zones à accès restreint, contrôle, autorité, **8:5-7; 10:30-1,33-6**

Agence des douanes et du revenu du Canada

Budget, fonds, sources, **7:29-30**

Décisions, appel, **7:6; 8:7-8**

Employés, nombre, recrutement et promotions, principe du mérite, **7:22,30-1; 8:4,21-3**

Mandat, rôle, responsabilités, capacité de remplir, **7:7,9-11**

Principes de dotation, **7:30-1; 8:4,22-3**

Programmes, règles communes, harmonisation, **7:6-7; 10:15**

Agents des douanes

Étudiants, formation, pouvoirs, **7:20-2**

Nombre, niveaux, formation, pouvoirs, **7:22-3,26-9; 9:24,33-5**

Pouvoir discrétionnaire, lignes directrices, **8:7-10; 9:5-7; 10:23,25-7,33-5**



**Estimates, 2002-03, Main —Cont'd**

Departments, core operational and/or capital requirements, **33:7; 35:6-7**  
 Employment insurance, benefits, **33:7; 35:6; 40:17,29-30**  
 Expenditures, control, ministerial authority, responsibility, **33:16,17-9, 21**  
 Federation of Canadian Municipalities, national guide to sustainable municipal infrastructure, **33:9-10**  
 Fisheries Access Program, **33:8**  
 Foundations, accountability, auditing, **40:22-9; 43:6-7**  
 Government office accommodation, **33:8**  
 House of Commons, members and officers, remuneration adjustment, **33:7**  
 Human Resources Management, modernization, **40:7,20-2; 43:6**  
 Infrastructure Canada Program, **33:7,11; 40:6**  
 Insurance plans for Public Service employees, employer contribution, **33:8**  
 International financial institutions, payments, **33:8**  
 International Monetary Fund's Poverty Reduction and Growth Facility, loan, **33:8**  
 International organizations, payments, **33:8**  
 Labrador Innu Comprehensive Healing Strategy, **33:8**  
 Lieutenant-Governors, **33:21-2; 35:9**  
 Multilateral debt reduction agreements, **33:7**  
 National Capital Commission, land development, corporate plan, **33:14-6; 35:8-9; 40:11-6; 43:5**  
 National Defence Department, **33:7; 35:7; 40:9-10**  
 National Library and National Archives, **33:11-4,16-7; 35:8**  
 Natural resources, **33:10-1,21; 35:7**  
 New items, difference with 2001-02 Estimates, **33:9-11**  
 Office of Infrastructure and Crown Corporations of Canada, **33:9**  
 Office of the Public Service Integrity Officer, **40:7,11**  
 Old Age Security and Guaranteed Income Supplement, **33:7,14; 35:6**  
 Old Port of Montreal Corporation, **33:9**  
 Ongoing programs and services, **33:8**  
 Parts I, II and III (Blue Book), Reports, role, tabling, **33:5-6,8-9; 35:5**  
 Policy on internal disclosure, **40:7,10-1; 43:5**  
 Preparation, problems, **33:5-6,9**  
 Primary health care transition fund, **33:7**  
 Public debt interest and servicing costs, **33:8; 35:6-7**  
 Public security and anti-terrorism initiatives, **33:7; 40:5; 43:5**  
 Public service reform, **40:7,31-4; 43:6**  
 Public Works and Government Services Department, contracts, **40:17-20; 43:6**  
 Royal Canadian Mounted Police, salary increases for judges and members, **33:7**  
 Social indicators, government report, **40:8,9**  
 Statutory items, **33:7,17-9,21; 35:7**  
 Strategic Highway Infrastructure Program, **33:7-8,11,22**  
 Surplus, **40:5-6,17**  
 Transport Department, air carriers, loses due to temporary closure of air space, **33:17,21; 37:6,18-20,22; 38:8-9; 39:26**  
 Treasury Board  
   Contingency vote, **33:18-9; 40:8**  
   Internal audit and evaluation functions, **40:7**  
   Leadership Network, **40:7**  
   Secretariat, role, operating expenditures, **40:7**  
 2001 census of population and 2001 census of agriculture, **33:8**  
 Volunteers, sector, **40:27-8; 43:6**

**Federal-provincial fiscal arrangements**

Canada Health and Social Transfer  
 Interaction with equalization, **16:27**  
 Newfoundland and Labrador, **16:23,26-7,40**  
 Services, funding, **13:6,12,21; 15:4,8,13-4; 16:12,26-7,42-4**  
 Tax points, **13:12,21-2; 15:14,18-9**  
 Equalization program  
   British Columbia, situation, **13:19; 15:12**  
   Cabinet, provincial ministers, discussions, **16:29-31,33**  
   Canada West Foundation, study, **16:18-9**  
   Ceiling, fair and reasonable, **16:11-4**

**Douanes — Suite**

Association canadienne des entreprises de messagerie, lettre, **10:3,10, 22-3,27-8**  
 Association canadienne des importateurs et des exportateurs, **9:20-2,25-6**  
 CANPASS, CANPASS-Autoroutes, **7:8-9,11-2,26,29; 8:18,21,23-4**  
 Communauté européenne, union douanière, «quatre libertés», **7:25-6; 9:11**  
 Courrier, colis, ouverture, inspection, critères, **7:15,26-9; 8:18-21; 9:5-19,25; 10:10-22**  
 Avocats, secret professionnel, menace, **9:5-10,13,15-9**  
 Courtiers en douanes, rôle, **9:22-4**  
 Drogues, stupéfiants, trafic illicite, tolérance zéro, **7:13-4**  
 Droit civil et droit criminel, immixtion, **7:13-5**  
 Droits de douane, élimination, **7:7**  
 Échanges commerciaux, totaux, **7:7**  
 Envois commerciaux  
   Éléments prioritaires, concentration, **7:7**  
   Évaluation et vérification au moment du rapport et du dédouanement, **7:7**  
   Renseignements requis, **7:8**  
   Traitement, **7:7-8; 9:25**  
 Frontière, plan de modernisation  
   Commerce international et tourisme, **7:7; 9:25**  
   Contexte mondial, compréhension, **7:7**  
 Mesure législative, but, effets, **7:6-7,19; 9:20; 10:15-6**  
 Ministre, pouvoirs discrétionnaires, **7:23**  
 Mondialisation, libre-échange, impact, **7:10-1,23-6**  
 Perception des droits, système, harmonisation, **8:13-6**  
 Pierres précieuses et bijoux, contrebande, **8:25**  
 Plan d'action des douanes  
   Économie, compétitivité, impact, **7:7,9**  
   Mise en œuvre, objectifs, résultats, **7:6-7,11-3,18,20,24-5,31; 8:18; 9:20-2**  
 Pouvoirs réglementaires, gouvernement et ministre, **7:15-20; 9:25; 10:26**  
 Saisies, pouvoirs, clause de tiers, **7:13-5; 10:38-9**  
 Schéma directeur, 1998  
   Consultations, **7:6; 9:20,24**  
   Priorités, plan exhaustif, **7:6; 9:23-4**  
 Société canadienne des courtiers en douanes, **9:22-5**  
 Système de gestion des risques  
   Agrément préalable, précontrôle, **7:6,9,23-5; 8:5; 10:16**  
   Délais, prolongation, **7:6**  
   Examen administratif, moins officiel, **7:6**  
   Industrie, position, **7:6-7**  
   Infractions, type et gravité, **7:6; 8:8-13; 10:22-5**  
   Lois fiscales, équité et harmonisation, **7:6**  
   Marchandises, inspection, système de ciblage, **8:10-1; 9:25-6**  
   Nexus, projet pilote conjoint, **8:24**  
   Post-vérification, processus, **7:8**  
 Programme d'autocotisation des douanes (PAD), système, produits visés, **7:6,8,10-1,23-5; 8:16-7,23-4; 9:20-4; 10:15-6,21-2**  
 Régime de sanctions administratives pécuniaires (RSAP), **7:6,12-4; 8:7-13; 9:20-4; 10:18,22-7**  
 Renseignements préliminaires, **7:6,9; 8:23-4**  
 Restructuration de la filière des transporteurs, **9:21,26**  
 Technologies de pointe, utilisation, **7:6,8-11,24; 9:21-4**  
 Vie privée, renseignements personnels, protection, **7:14-5,26-9; 8:18-9; 9:5-10,12-4,16-9; 10:11-2,17-8**  
 Voyageurs  
   Information, dossiers des passagers, transmission préalable, **7:9; 10:16**  
   Nombre, statistiques, **7:7,11**  
   Programmes de permis délivrés à des titulaires pré-autorisés, **7:8-9**  
   Système de traitement accéléré des passagers (STAP), programme, **7:9; 8:18**  
   Vérifications, **7:8**

**Federal-provincial fiscal arrangements —Cont'd**

## Equalization program —Cont'd

- Ceiling and floor provisions, impact, removal, **13:7,19; 15:5,17-8; 16:11-5,17-8,22-3,28-31,33-7**
- Ceiling for 1999-2000, elimination, **13:5,7-9,20; 15:5,17-8; 16:13,17,29,33-4**
- Ceiling in the first year, purpose, **13:8-10**
- Clawback provision, **13:10-1,13-4; 15:9-10; 16:24-5,29-30,35,37,41**
- Dependency, disincentive, **13:10-1; 15:5-6,8-10,14-5; 16:19-20,24-5,29,41-2**
- Entrenched in Constitution, **13:6,19; 15:15; 16:12,15-6**
- Federal and provincial governments, involvement, share, **16:38-41**
- Formula, components, tax bases, standard, **13:7-18,20-2; 15:6-7,11-3,15-7,19-20; 16:12-4,17,20-3,26-8,30,33,35-6,42**
- Growth, rate, **13:6-9,21-2; 15:4-5,18; 16:13-4,16,37**
- Health care and support for early childhood development, **13:5-6; 15:17**
- Income tax, cuts, impact, **16:13**
- Investments, agreements, **13:5-6**
- Manitoba, **15:14-5; 16:15-9,37-8,40-1**
- Neutral provinces, **15:11-2**
- Newfoundland and Labrador, **13:10-1,13-4,17-8; 15:9-10; 16:11-4,19-33,36-7,39-44**
- Nova Scotia, debt, problem, **13:10-2,17-8; 15:9-10,12-3; 16:28**
- Offshore resources, transitional arrangements, "generic solution", **13:10-1,13-4; 15:6,10; 16:24-6,29-32,35-7,41-2**
- On-shore, natural resources, **13:13-4; 16:24-6,35-7,42**
- Other countries, situation, **13:20**
- Out-migration, factor, **16:26-8**
- Payments, unconditional, **13:6,20-1; 15:5; 16:39-40**
- Review, ongoing, legislative renewal every five years, **13:6,8; 16:17,20**
- Revisions, **15:8-10,15-7**
- Role, effectiveness, different needs, **13:6-7; 15:4-8,10-1,14-7; 16:12,14-7,19-22,24-6,29-30,36**
- Services, funding, **13:6,12; 15:4,8; 16:12-3**
- Territorial Formula Financing Program, services, funding, **13:6,12; 15:4**

**Foundations, financing**

- Advance lump-sum grants, **41:6,9-10,13; 43:33,37**
- Amounts transferred, total, accounting, **41:6-7,9-15,22-4; 43:32-3,36**
- Auditor General
  - Reports, follow up, **41:18-9**
  - Role, concerns, recommendations, **41:6-8,10,12,17-20,23; 43:31-2,39,41-2,45-7**
- Board of directors, **41:8,17; 43:33-4,47-8**
- Canada Foundation for Innovation, **41:6; 43:32-6,43,47-8,50**
- Canada Foundation for Sustainable Development Technology, **30:9-14; 32:11-2,16-20; 33:18-9; 34:11-2; 37:8-9,13; 38:13-4,26,28-34; 39:10; 41:9**
- Canada Health Infoway Inc., **41:6,9; 43:33**
- Canada Millennium Scholarship Fund, **41:6,14; 43:33-4,44**
- Creating other corporations, **41:21**
- Dissolution, monies remaining, recovering, **41:9-10,20; 43:40,42**
- Establishing by direct legislation, **41:7,16-7; 43:40**
- Financial Administration Act, review, **41:15-7,21; 43:41**
- Funds, use, control, **41:20-1; 43:32**
- Genome Canada, **41:9; 43:33-4,40,43,50**
- Governance and accountability, mechanisms, **41:6-8,10-1,15-8; 43:32-4,36-7,39-40,42-7**
- Government policy, rights and responsibility, **41:5,9-13,22; 43:32,37-8**
- Independent, broad-scope audits, **41:7,10-1; 43:39-40,45-7**
- Infrastructure Canada, **41:6,10**
- Investments, income, **41:19-20**
- Ministers and departments, powers, limitations, **41:7-8**
- Ministers and secretaries of state, representations, ethics instructions, **43:48**
- Non-profit corporations, impact, **41:7; 43:41**
- Parliament, role, responsibility, **41:5,7-8,10,12,16-7,20,24; 43:32,34,37,39**

**Droit pour la sécurité, passagers des transports aériens**

- Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA)
- Activités, coordination avec autres organismes, **35:33; 36:23-4**
- Conseil d'administration, **34:21,23,40; 35:11,13-4,16,18-20,28; 36:16-7,22-4,33-6**
- Contrôle pré-embarquement, agents, équipements, certification, **34:20-4,39-40; 36:15-6,18-9,21,23**
- Création, but, mandat, **34:19-21; 36:9-10,14-6,19**
- Ministre, rôle, directives, pouvoirs, **34:23-5; 36:19,23-4**
- Effets dévastateurs, lacunes, **36:13-6**
- Financement, budget, **34:19-22; 36:10-1**
- Gestion, mode, **34:21,23-4; 35:22-5,28-30; 36:26**
- Immobilisations, dépenses, amortissement, **34:28-9; 35:22-6,28-31; 36:41-3**
- Matériel de surveillance dépendante automatique, **34:22**
- Normes de service spécifiques, **35:24,27,30**
- Pouvoir d'emprunt, **34:28-9; 35:22-5,28-30**
- Pouvoirs, étendue, **35:23-4,27; 36:10,15**
- Rapport annuel et plan d'entreprise, **34:21,23**
- Révision, **34:24**
- Statut en matière d'assurance, **35:27; 36:46-7**
- Système de gestion de la qualité du service, **35:24; 36:21-2**
- Systèmes de détection d'explosifs, **34:20-1**
- Vérification, rôle du vérificateur général, **34:21,23-5**
- Aéroport de Vancouver-Sud, **34:38; 36:11**
- Agents et agences de sécurité
  - Concurrence, **35:11,15-7**
  - Coûts d'exploitation, **35:11**
  - Embauche, processus, responsabilité, **34:38-40; 35:10-1,16-8**
  - Formation, compétence, conditions de travail, **34:39-40; 35:11,15-8**
  - Roulement de personnel, **35:11-2,18**
  - Syndicalisation, droit, obligation de successeur, **34:39-40; 35:11-6,20-1**
- Air Line Pilots Association (ALPA), **36:13-24**
- Association canadienne des agences de voyage, **35:33-7**
- Association de l'industrie touristique du Canada, **35:35-9**
- Association du transport aérien du Canada, **35:21-32**
- Collectivités, étude d'impact, **34:32-5,40-2; 35:31-2,35-6; 36:25-6**
- Déplacements intérieurs, application, **34:17,25-6,32-5; 36:29-30**
- Embarquements assujettis, aéroports désignés, **34:25-6,35; 36:8,27,45**
- Gouvernement, politique, principe fondamental, **34:27-8**
- Mesures de sécurité
  - Cabine de pilotage, porte de cabine, **36:20-1**
  - Cartes intelligentes, **35:31; 36:22-3,29**
  - Dépenses totales pour la sécurité, **34:17,19,21-2,27-8,36; 36:18,31-2**
  - Lacunes, **36:13-6**
  - Nouvelles procédures, efficacité, **34:19; 35:30**
  - Petits aéroports, exigences, **36:11-2**
  - Policiers à bord, programme, **36:19-20,23**
  - Responsabilité, **36:8-10**
- Métallurgistes unis d'Amérique, position, **35:10-21**
- Passagers, nombre, viabilité des aéroports, **34:34-5**
- Personnes âgées, enfants, situation, **34:31-3,41-3; 35:37; 36:21,28,30,40-1**
- Services de sécurité, prestation, modes, **34:38-9; 35:10-1**
- Taxe
  - Application, portée, entrée en vigueur, **36:8,27-30,40-6**
  - Contribuable ou passager, paiement, concept de frais d'utilisation, **35:22,26-7,33,35-6,38; 36:7-9,12-3,17-8,21,25,27-9,40-1**
  - Impacts, **35:21-3,25,32,33-6,38; 36:17,25-6**
  - NAV CANADA, comparaison, **36:11-3**
  - Recettes prévues, **35:21,23,26,33-7; 36:18,30-2,36-7,40**
  - Réduction, **34:17,35-6; 36:36-7,41**
  - Structure et niveau, révision, engagement, **34:17,31-6,41-3,45; 35:33-5,37-8; 36:30,37-42**
- Tourisme, industrie, impact, **36:25-30**
- Transport, ministère, rôle, responsabilités, **34:19-21**
- Transport aérien, industrie, situation, **35:21-2**
- Vols nolisés, **36:12**
- Vols provenant de l'extérieur du Canada, **34:27; 36:30,44-5**



**Foundations, financing —Cont'd**

- Program evaluation, 43:48-9
- Public, informing, 43:43-5
- Public sector values and ethics, observing, 41:7-8,17; 43:41,49-50
- Responsibilities, delegating, essential principles, 41:6; 43:37-9
- Results, 43:34-8,43-4,51
- Role, purpose, 41:5-6,16,22; 43:32-4,37-8,43
- Spending, strategic monitoring, 41:7
- Treasury Board, policy on alternative service delivery, 41:8,16

**Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract**

- Active population, total, 44:39,52-3,81,84
- Advantages, geographic, financial, 44:28-9
- Air space, 44:23,28,68
- Air traffic, low, 44:23,19-30
- Clean air, not cluttered with electronic transmission, 44:23-4
- Visibility, clear, free from fog, 44:24
- Air traffic, military, civilian, 44:66,68,73
- Air traffic controllers, NAV CANADA, responsibility, 44:88-9,93
- Allies, use
- Americans, 44:49-50,98-9
- Costs, 44:8-11,14-6,18,58,68,81,96; 45R:2
- Criteria, 44:18
- French, application, treatment, 44:34,44-5,47-8,59
- Future plans, 44:10-3,20-1
- Memorandum of understanding (MOU), multilateral, 44:9-14,26-7, 81,87,92,96; 45R:1-2
- Purpose, needs, 44:7,9-13,15,17-23,34,55,58-9,61,65,93
- Royal Netherlands Air Force, 44:10-1,22-4,27-8,68
- Alternative Service Delivery (ASD)
- Auditor General report, 44:32-3,48-50
- Baseline cost, 44:32-3,49
- Effectiveness, failure, 44:32,36,52,76,81,83-4,90-1
- Role, purpose, 44:47-9,52,74,81,90-1,93; 45R:1-3,7-8
- Targets, none set, 44:32
- Viable business case, 44:32
- Well-being of workers, disregard, 44:32
- Apache helicopter, training, prospects, 44:26
- Argentina base, 44:65
- Budget, financial situation, cash-flow, 44:14-6,19,76-9,87-8,91-3; 45R:2
- Buildings, tearing down, 44:33,44,71-2,85,94-5
- Cable arrestor gear, servicing, 44:35,42
- Capital assets, book value, use, 44:16,62-3,68,71-2; 45R:2
- Closing, possibility, impact, objective of department, 44:24,27-8,33, 53-4,57-8,61-2,64-5,68-71,82-5; 45R:3
- Committee, report, recommendations, usefulness, 44:89; 45R:6-7
- Community, transfer of responsibility, savings, 44:66-8; 45R:6
- Competition, 44:23,27,61-2
- Cruise missile testing, 44:26
- Current contract
- Performance incentive arrangement, 44:21-2
- Serco Facilities Management Incorporated, 44:7,16,19,21-2,38-44,52, 72,81,88-9; 45R:1,5
- Successor rights, costs, 44:7,42,46
- Term, worth, 44:7,16,19,41-2,52; 45R:1
- Environment, impacts, caribou herd, 44:68-70,77-8,80; 45R:4
- F-18s, presence, 44:13,34,55,57,61,63,70-1,79,95
- Firefighters, training, 44:35
- 5 Wing Goose Bay, 44:13,51-2,54-7,60,67,74-9,85
- Future contract
- Marketing provision, 44:12-3,38-9,55-6,72,77-9,92-3; 45R:7
- Request for proposal (RFP), requirements, 44:7-8,12-3,17,38,43-5,49, 69,72,74,77-8,89,92-3,97; 45R:1,4
- Term, worth, 44:7-8,17,52,78; 45R:1,4
- Union, consultation, 44:44-7
- Workforce, stability, requirements, 44:8,22,46,52,77,92; 45R:4
- General manager, subcommittees, role, mandate, 44:8-9
- Goose Bay Management (Project) Office (GBO), 44:34,38,54-5,57,60-2, 79,82,93-4,96-9; 45R:2-3,7-8

**Établissements d'enseignement postsecondaire**

- A Point of No Return: The Urgent Need for Infrastructure Renewal at Canadian Universities*, 17:5; 19:4-5,8
- Alliance canadienne des associations étudiantes, 20:4-8
- Association canadienne du personnel administratif universitaire, 17:5, 27-9; 18:8; 19:4-5,13-4; 20:5,7-8
- Association des universités et collèges du Canada, 19:5-8,12-3,20-1; 20:8-9
- Frais d'entretien différé, financement
- Allègements fiscaux, 18:25; 19:20; 20:9,20
- Anciens, dons, 19:18,20; 20:10
- Assurance hypothécaire locative de la SCHL, 19:25-7
- Besoins, classification, 19:14-5
- Campus sains et bien tenus, 19:6,8
- Comité sénatorial spécial sur l'enseignement postsecondaire, 20:7,14
- Coûts juridiques, dommages-intérêts, poursuites, impact, 19:19-20
- Détérioration, niveau, raisons, conséquences, 19:5-7,13-5; 20:4-7, 12-4,16-7,21
- Dons de charité, 17:29-30; 20:9-10
- Dons de particuliers, 17:29; 18:25; 19:20; 20:9-10,20
- Étudiants équivalents temps plein ou affectation par tête, formules, 19:21-2; 20:8-9,17
- Fondations privées, 17:29; 20:19
- Gouvernement fédéral, enveloppe unique, 20:11-4
- Gouvernements fédéral et provinciaux, universités, part, programme, 19:6-8,10-2,14-5,19-21; 20:7,11-4,16
- Infrastructure, coûts d'exploitation, 17:7,21-3,28-9; 19:4-5,9; 20:17-9
- Infrastructures auxiliaires, résidences et stationnements, 19:7,9-10,16
- Installations et services de base, coûts indirects, 17:7-8,10,12,21-3, 28-9; 19:7,9,12-3; 20:17-9
- Installations spécialisées et gros appareils, immobilisations, 17:7,21-3, 28-9; 20:17-9
- Manitoba, programme quinquennal, 20:10-1
- Marché obligataire, 18:25-6; 19:15-7
- Montant, 17:5,28-9; 18:8,25-6; 19:4-5,8-9,13-4; 20:5,20
- Pressions, raisons, 17:5-6,8; 19:4,6-7,12-3
- Programme de logement pour étudiants, prêts, remboursement, 19:23-30
- Programmes nationaux d'infrastructures universitaires, 19:19-22; 20:11-4
- Provinces, programmes, 20:10-3
- Rationalisation, 19:10-1
- Société canadienne d'hypothèques et de logement, 19:23-30
- Sources de revenus, de remboursement, 18:25-6; 19:7-8,15-23
- Universités ontariennes, programme d'évaluation de l'état des installations, 19:5,8
- University of British Columbia, 20:16-7,19-22
- Gouvernement fédéral, rôle
- Bourses d'études canadiennes du millénaire, programme, 17:19
- Chaires de recherche du Canada, programme, financement, fonds de contrepartie, 17:7-9,20-3
- Conseils subventionnaires fédéraux, 17:19-23
- Financement des programmes établis (FPÉ), 17:18,20,23
- Fondation canadienne pour l'innovation, fonds, partenaires, 17:7-9, 20-3; 20:15-22
- Formule de financement des territoires, 17:18
- Péréquation, programme, 17:18
- Prêts aux étudiants, programme canadien, 17:19
- Régime d'assistance publique du Canada, 17:18,26
- Subvention canadienne pour l'épargne-études, 17:19
- Subventions canadiennes pour études, 17:19
- Transfert canadien en matière de santé et de programmes sociaux (TCSPS), 17:17-8,20,23-4
- Transferts, investissements, programmes, 17:17-9; 20:4-5
- Recherche universitaire
- Bourses de recherche pour les étudiants de premier cycle, 17:11
- Canada Atlantique, 17:9,11-2,15
- Chaires de recherche industrielle, 17:6
- «Chercheurs principaux», 17:6

**Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract —Cont'd**

- Government, role, responsibilities, international obligations, 44:9-11, 29-30,71
- Growth committee, 44:12; 45R:4
- Happy Valley – Goose Bay, importance, 44:25,31,52-3,68-9,74-7,81, 93; 45R:1,3
- History, 44:32,43,47,51-2,90; 45R:1-2
- Infrastructure, deterioration, renovations, 44:33-5,48,55,58-9,66-7,71-2, 82,94-5
- Innu population, relationship, incidents, 44:30-1; 45R:4
- Institute for Environmental Monitoring and Research, document, 44:75
- Local airport authority (commission), role, results, 44:43,72-3,85,94; 45R:6
- Management, structure, alternative solutions, 44:33-6,64-7,71-2,78, 82-7,93-4,97; 45R:2-3,6-8
- Military activities, coordination, 44:54-5
- Military personnel, civilians, tasks and functions, cost, 44:15-6,36-8, 40-1,52,78
- National Defence Department
  - Annual spending, 44:9,14-6,19,29,33-4,43,57-8,60,68,76,87-8,91-3; 45R:5
  - Plans and programs, objectives, 44:9,33-6,43,53-4,57-8,60,63,68-72, 80-2,87,93-4; 45R:2-3,6-7
  - Relationship with labour union, 44:25-6
- NATO Flying Training in Canada Program (NFTC), 44:56,61; 45R:5-6
- Newfoundland and Labrador, province and government
  - Assistance and promotion, role, measures, 44:53-7,60,62-3,67-8; 45R: 5,7
  - Community college or technical training, 44:62
  - Economic and social impact, 44:52-3,60,74-6,90; 45R:2,4-5
  - Memorial University, Centre of Northern Studies, 44:62,71
  - Relationship, importance, 44:51-2; 45R:4-5
- North American defence posture, NORAD, 44:70-1
- North Atlantic Treaty Organization, NATO base, 44:10,13,17-9,24-5, 33,69,80-1; 45R:1
- Operational needs, 44:7,9,13-5,85-6; 45R:3
- Private enterprise, involvement, 44:55-6,61,68,71-2,83,86; 45R:5-6
- Promoting, marketing, 44:9,12-3,33-6,38-9,53-5,60-3,67-8,77-83,85-7, 95-9; 45R:2-4,6,8
- Satellite launches, 44:64
- Security, extra, costs, 44:73
- Strategic role of the base for the Canadian Forces, mandate, 44:13-4,51, 70-1,76-7,82-6,88,90; 45R:1,3,5-6,8
- Strike, results, 44:25,42,52,92
- Support services
  - Contracting out, success, 44:8,15-6,21-2,43,48-9,52
  - Costs, 44:8,19,22
  - History, 44:7-8
- Training activities and services, increasing, initiatives, 44:11-3,53-7, 62-4,77,79,96; 45R:4
- Union of National Defence Employees, 44:31-45
- Unionized employees, total, activities, 44:39-40
- Voisey's Bay, project, impact, 44:31,65-6,75-6,90

**Managing and Marketing the Goose Bay, Labrador Airfield**

- Recommendations and conclusions, 45R:6-8
- Text, 45R:1-9

**National Capital Commission**

- Budget, expenditures, funds from Treasury Board, needs, 42:6,10-1, 13-7,23-7; 43:28-30
- Canada Lands Corporation, 42:14-6,19-20
- Canadian Sports Hall of Fame, 42:23
- Chairman, commissioners, salaries, 42:26-7
- Committee, recommendations, 43:29-30
- Corporate services, 42:8-9
- Crown corporation status, 42:11-2
- Gréber Plan, 42:7,21
- Metcalfé Street alley, 42:21
- Moffatt Farm, 42:18-9,22-3,26-31; 43:30

**Établissements d'enseignement postsecondaire —Suite****Recherche universitaire —Suite**

- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, rôle, 17:6-12,20-1,27
- Coûts directs, subventions, 17:6,8-9
- Dépenses, types, ventilation, 17:6
- Étudiants, subventions, 17:6
- Financement, gouvernements, provinces, étudiants, industrie, approche fragmentée, 17:6,8-13; 19:6,10-1; 20:16
- Investissements ciblés, 17:10,12-3,15,20-1,24-5
- Matériel de recherche non réutilisable, 17:6
- National Science Foundation, États-Unis, 17:12
- Nombre d'élèves et de professeurs, proportion, 17:15-6
- Personnel de recherche, rémunération et avantages sociaux, 17:6,10
- Petites universités, 17:9-10,12-3; 19:18-9
- Professeurs, 17:7,10,13
- Programme des subventions d'accès aux installations majeures, 17:7
- Qualité, résultats, rendement, 17:11-4
- Universités, financement
  - Bassin démographique, problème, 17:14-5; 19:18-9
  - Cote de crédit, 18:20-2,24; 19:15,17
  - Dette, capacité de remboursement, 18:6-8,12,16-7,25
  - Emprunts, institutions bancaires, garanties, 18:4-6,9-12,23-4
  - États-Unis, comparaison, 17:11-2,17,22; 19:11
  - Fonds, utilisation, restrictions, 18:5-6,12,22-4
  - Fonds affectés, déterminés, 18:6,12,22
  - Fonds d'exploitation, 18:5,22
  - Fonds d'investissement, 18:5,22
  - Fonds de dotation, 18:8-9,12; 20:19
  - Fonds pour services auxiliaires, 18:5
  - Frais de scolarité, 18:5,22-3; 20:5-6
  - Marché des capitaux d'emprunt, marché des obligations, garantie, 18:4-7,9-22,24-5; 19:15-6
  - Obligations, émission, University of Toronto, University of Saskatchewan, 18:4-11,13-21,23-5; 19:15-7
  - Provinces, responsabilité, reddition de compte, 17:16-7,23-5; 20:4-5
  - Sources de revenus, 18:4-6,9,22-3; 19:10-2,17-9
  - Rationalisation, coopération entre institutions, 19:10-2
  - Subventions d'exploitation, 18:5

**Fonction publique, dénonciation**

- Commission de la fonction publique, 1:15,22-3
- Éthique, intérêt public
  - Allégations, processus de suivi, 1:14-5
  - Commissaire de l'intérêt public, rôle, responsabilités, 1:14-7, 19-23; 4:28-31,35
  - Conseil du Trésor, énoncé des valeurs, 1:15-6
  - Ministères et organismes, responsabilités, 1:14-5,17-20
  - Protection des communications, normes professionnelles, 1:22-3, 26-7
  - Rapport Tate et autres rapports, 1:15
  - Sensibilisation, 1:14-5
- Fonctionnaires
  - Aide juridique, 1:16-7
  - Contre-poursuites, 1:17
  - Contribution dans d'autres pays, 1:14
  - Définition, 1:18
  - Dénonciateur, identité, confidentialité, divulgation, 1:15,18-27; 4: 23-33,36-41
  - Efficacité, 1:14
  - Immunité, immunité parlementaire, dispositions, 1:15; 4:33-4
  - Protection, contre le commissaire, 1:14-8; 4:34-5
  - Secret professionnel avocat-client, 4:25-6,29,31,3,37
  - Syndicat, aide, 1:17
  - Tiers utilisés comme informateurs, 4:35
- Justice, ministère, services, utilisation, 1:17-8
- Loi, dispositions, application, réexamen, 1:16; 4:34-5,42
- Plaintes
  - Disposition de temporisation, 1:16
  - Sans fondement, tort causé, 1:16; 4:25,28-9



**National Capital Commission —Cont'd**

- Planning and building the Capital, **42:7**
- Programming, activities, **42:6**
- Public Works and Government Services Department, relationship, **42:15**
- Real asset management and development
  - Additional appropriations, **42:9**
  - City governments, planning, consultation, **42:9-10,20,25-6,28-31; 43:28-9**
  - Land ownership, **42:7-8,11-2,24**
  - Rationalization, **42:8,14,18**
- Revenues, **42:6**
- Role, mission, **42:5-8,11-2,30-1; 43:28-9**
- Sparks residence, **42:25**
- Sparks Street Mall, **42:6,7,21-6**
- Spokesperson, credentials, authority, **42:12**
- Surplus land, sale
  - Process, consultation, powers, **42:15-9; 43:5-6,28-30**
- Revenues, use, acquisition and disposal fund, **42:6,13-5,17-8,24-5; 43:28,30**
- Treasury Board policy, **42:14-7; 43:30**

**Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency****Preparedness**

- Activities, **23:7-9**
- Airports, security, **23:20**
- Anthrax threat, **23:8,14-5,20**
- Chemical, biological or nuclear threat
  - First responders, **23:8,15-6**
  - National response, capacity, **23:8,15-6**
- Solicitor General Department, cooperation, **23:8**
- Communications Security Establishment, **23:22-6**
- Critical infrastructure, definition, authorities responsible, **23:5,16-7,27**
- Culture of emergency preparedness, promoting and awareness, **23:7,11-2,29**
- Cyber security, cyber threat, **23:8,17,19,22-7**
- Economic downturn and cutbacks, effects, **23:13-4**
- Emergencies Act, **23:21-2**
- Emergency Preparedness Act, **23:22**
- Emergency Preparedness Canada, **23:5-6**
- Emergency Preparedness Week, **23:11**
- Government Emergency Operations Coordination Centre, **23:7**
- Humanitarian assistance, resources, **23:7,18-9**
- Information technology, reliance, vulnerabilities, **23:6,9**
- Internet, encrypted messages, **23:24-5**
- National critical infrastructure protection program, **23:7-8,13,23-4**
- Natural catastrophes or terrorist acts
  - Disaster emergency management, comprehensive approach, **23:9,12-3**
  - Disaster Financial Assistance Arrangements (DFAA), **23:10-1,13**
  - Health Department, role, **23:8,15**
  - National disaster mitigation strategy, **23:9-11,13-4**
  - Population, anxiety, **23:14-6,29**
  - Readiness to deal with, **23:6,14-6**
  - Similar impacts, **23:5**
- Operating budget, **23:6-7**
- Population and wealth, concentration, dangers, **23:9**
- Provinces and private sector, cooperation, **23:6,12,16-7,27-8**
- Public awareness, education, financial assistance, research programs, **23:6**
- Public order emergency, declaring, criteria, alternatives, **23:21-2**
- Red River Basin, floods, **23:9,13-4**
- Research, cooperation, **23:27**
- Role, mandate, **23:5-8,11-3,20,23-7**
- September 11, 2001 attack
  - Impact, **23:5,8,12,14,16,20-1,29**
  - Response, **23:17-21**
- United States, bilateral cooperation, **23:8**
- Workforce, number, diversified, **23:6-7**
- Y2K, **23:7-8,17**

**Fonction publique, dénonciation —Suite**

- Protection de la vie privée, Loi, Accès à l'information, Loi, application, **1:19,23-7; 4:26-8,39,41**

**Fonction publique, réforme**

- Activités consacrées au fonctionnement du Parlement, **5:17-8**
- Impartition, sous-traitance, **5:17-8,30**
- Lois régissant, modifications, calendrier, **5:23**
- Nouvelles agences, création, but, **5:22-5**
- Ressources humaines, gestion, **5:24,30**

**Fondation canadienne sur l'innovation**

- Accords de partenariat, **14:12**
- Âge de l'infrastructure de recherche, **14:12-3**
- Conseils subventionnaires, **14:9,11**
- Enseignement supérieur, **14:11-2**
- Financement, montants, **14:6-10,12-6**
- Gestion des finances publiques, Loi, non-application, **14:6-8**
- Optimisation des ressources, vérification, **14:7,12,14-6**
- Provinces, collaboration, responsabilités, **14:11-3**
- Rapport annuel, **14:7-8**
- Rôle, activités, statut, **14:6,10-2**
- Vérificateur général, préoccupations, examen spécial, **14:7,12-4**
- Vérifications régulières par cabinet privé, **14:7-8,14**

**Fondations, financement**

- Conseil d'administration, **41:8,17; 43:33-4,47-8**
- Conseil du Trésor, politique sur les différents modes de prestation de services, **41:8,16**
- Création d'autres sociétés, **41:21**
- Dépenses, suivi stratégique, **41:7**
- Dissolution, argent restant, récupération, **41:9-10,20; 43:40,42**
- Établissement par une loi directe, **41:7,16-7; 43:40**
- Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire, **41:6,14; 43:33-4,44**
- Fondation canadienne pour l'innovation, **41:6; 43:32-6,43,47-8,50**
- Fondation canadienne pour la technologie du développement durable, **30:9-14; 32:11-2,16-20; 33:18-9; 34:11-2; 37:8-9,13; 38:13-4,26,28-34; 39:10; 41:9**
- Fonds, utilisation, contrôle, **41:20-1; 43:32**
- Génome Canada, **41:9; 43:33-4,40,43,50**
- Gestion des finances publiques, Loi, révision, **41:15-7,21; 43:41**
- Gouvernement, politique, droit et devoir, **41:5,9-13,22; 43:32,37-8**
- Inforoute Santé du Canada Inc., **41:6,9; 43:33**
- Infrastructure Canada, **41:6,10**
- Ministres et ministères, pouvoirs, limites, **41:7-8**
- Ministres et secrétaires d'Etat, interventions, instructions déontologiques, **43:48**
- Montants transférés, total, comptabilisation, **41:6-7,9-15,22-4; 43:32-3,36**
- Parlement, rôle, responsabilité, **41:5,7-8,10,12,16-7,20,24; 43:32,34,37,39**
- Placements, revenus, **41:19-20**
- Programmes, évaluation, **43:48-9**
- Public, information, **43:43-5**
- Régie et reddition de comptes, mécanismes, **41:6-8,10-1,15-8; 43:32-4,36-7,39-40,42-7**
- Responsabilités, délégation, principes essentiels, **41:6; 43:37-9**
- Résultats, **43:34-8,43-4,51**
- Rôle, but, **41:5-6,16,22; 43:32-4,37-8,43**
- Sociétés sans but lucratif, effets, **41:7; 43:41**
- Subventions forfaitaires versées à l'avance, **41:6,9-10,13; 43:33,37**
- Valeurs et éthique du secteur public, respect, **41:7-8,17; 43:41,49-50**
- Vérificateur général
  - Rapports, examen de suivi, **41:18-9**
  - Rôle, inquiétudes, recommandations, **41:6-8,10,12,17-20,23; 43:31-2,39,41-2,45-7**
- Vérifications indépendantes de large portée, **41:7,10-1; 43:39-40,45-7**

**Parliament, accountability**

Air crash, costs, international conventions, 5:25-6  
 Arm's length organizations, 5:18-9  
 Canada Pension Plan Investment Board, 5:18-9  
 Canadian Food Inspection Agency, inspection practices, 5:20-1,27-30  
 Crown corporations, governance issues, 5:21-2  
 Delegated governance arrangements, new, growing use, 5:6-7,9,18-9  
 Estimates documents, Parliament's use, 5:6-9,11-5  
 Granting councils, audit, 5:20  
 Health and safety, protection, regulation, 5:20-1,27-30  
 Office of the Auditor General, role, independence, budget, 5:31  
 Older conventions, legislations and programs, obsolete, 5:24-5  
 Performance reporting, accountability legislation, results, 5:6,8-16  
 Record keeping in departments, poor quality, access to information, 5:26  
 Supply, business, how to improve, role of committees, 5:6-9,14-7  
 Year-end spending scramble, 5:7

**Post-secondary institutions**

*A Point of No Return: The Urgent Need for Infrastructure at Canadian Universities*, 17:5; 19:4-5,8  
 Association of Universities and Colleges of Canada, 19:5-8,12-3,20-1; 20:8-9  
 Canadian Alliance of Student Associations, 20:4-8  
 Canadian Association of University Business Officers, 17:5,27-9; 18:8; 19:4-5,13-4; 20:5,7-8  
 Federal government, role  
   Canada Assistance Plan, 17:18,26  
   Canada Education Savings Grant, 17:19  
   Canada Foundation for Innovation, funding, partners, 17:7-9,20-3; 20:15-22  
   Canada Health and Social Transfer (CHST), 17:17-8,20,23-4  
   Canada Millennium Scholarships, 17:19  
   Canada Research Chairs, program, funding, matching funds, 17:7-9, 20-3  
   Canada Student Loan Program, 17:19  
   Canada study grants, 17:19  
   Equalization program, 17:18  
   Established Programs Financing (EPF), 17:18,20,23  
   Federal granting councils, 17:19-23  
   Territorial Formula Financing, 17:18  
   Transfers, investments, programs, 17:17-9; 20:4-5  
 Maintenance costs, deferred, financing  
   Alumni giving, 19:18,20; 20:10  
   Amount, 17:5,28-9; 18:8,25-6; 19:4-5,8-9,13-4; 20:5,20  
   Ancillary facilities, residences and parking, 19:7,9-10,16  
   Bond market, 18:25-6; 19:15-7  
   Canada Mortgage and Housing Corporation, 19:23-30  
   Campuses, healthy and well-maintained, 19:6,8  
   Charitable donations, 17:29-30; 20:9-10  
   CMHC rental mortgage insurance, 19:25-7  
   Dedicated facilities and big equipment, capital costs, 17:7,21-3,28-9; 20:17-9  
   Deterioration, level, reasons, consequences, 19:5-7,13-5; 20:4-7,12-4, 16-7,21  
   Donations from individuals, 17:29; 18:25; 19:20; 20:9-10,20  
   Facilities and services, core, indirect costs, 17:7-8,10,12,21-3,28-9; 19:7,9,12-3; 20:17-9  
   Federal and provincial governments, universities, share, program, 19:6-8,10-2,14-5,19-21; 20:7,11-4,16  
   Federal government, one-time envelope, 20:11-4  
   Full-time equivalent students or equal per capita formula, 19:21-2; 20:8-9,17  
   Infrastructure, operating costs, 17:7,21-3,28-9; 19:4-5,9; 20:17-9  
   Legal costs, damages, lawsuits, impact, 19:19-20  
   Manitoba, five year program, 20:10-1  
   National university infrastructure programs, 19:19-22; 20:11-4  
   Needs, categorizing, 19:14-5  
   Ontario universities, Facility Condition Assessment program, 19:5,8  
   Pressure, reasons, 17:5-6,8; 19:4,6-7,12-3  
   Private foundations, 17:29; 20:19

**Gestion et commercialisation de la base aérienne de Goose Bay, Labrador**

Recommandations et conclusions, 45R:7-9  
 Texte, 45R:1-10

**Investissements stratégiques**

Fonds canadien pour l'Afrique  
   Budget, 34:18  
   Création, but, 34:18,36-7; 36:49-51  
   Inclusion dans le projet de loi C-49, raisons, 34:43-5  
   Ministre, pouvoirs discrétionnaires, 34:30,36-7  
   Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, 34:18,30; 36:50  
   Projets d'aide, critères, efficacité, évaluation, 34:29-30,36-7; 36:49  
 Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique  
   Bénéficiaire admissible, 36:52-3  
   Budget, 34:18  
   Création, but, 34:18; 36:51-2

**Parlement, reddition de compte**

Agence canadienne d'inspection des aliments, pratiques d'inspection, 5:20-1,27-30  
 Bureau du vérificateur général, rôle, indépendance, budget, 5:31  
 Catastrophes aériennes, coûts, conventions internationales, 5:25-6  
 Conseil de placement du Régime de pensions du Canada, 5:18-9  
 Conseils dispensateurs, vérification, 5:20  
 Conventions, législations et programmes anciens, dépassés, 5:24-5  
 Crédits, examen, façon d'améliorer, rôle des comités, 5:6-9,14-7  
 Dépenses à la fin de l'exercice, frénésie, 5:7  
 Documents du Budget des dépenses, utilisation par le Parlement, 5:6-9, 11-5  
 Dossiers des ministères, tenue, médiocre qualité, accès à l'information, 5:26  
 Information sur le rendement, loi redditionnelle, résultats, 5:6,8-16  
 Mécanismes de régie déléguée, nouveaux, utilisation croissante, 5:6-7,9, 18-9  
 Organisations sans lien de dépendance, 5:18-9  
 Santé et sécurité, protection, réglementation, 5:20-1,27-30  
 Sociétés d'État, problèmes de régie, 5:21-2

**Péréquation, politique**

Accord de l'Atlantique, 22:25-7  
 Alberta, 24:11-2; 26:9-13,16-7; 27:10-1; 29:6-7,16-7  
 Alternatives, suggestions, 28:10-1  
 Conférence des premiers ministres, 22:11-4,21-2  
 Constitution, inclusion, 21:8-11,13,24; 22:5-7,11,14-5; 24:17-8,21; 25:4-5,11-4,18-9,22-4,31-2; 26:5,23,26; 27:4,10,12-3,16-20,23-4; 28:18; 29:6,28-9  
*Déséquilibre fiscal et péréquation: Point de vue du Nouveau-Brunswick*, 21:7  
 Déséquilibre fiscal horizontal, vertical, 21:7-8,11,13; 22:8,12-4; 27:8  
 Développement économique, soutien, 21:9; 22:17; 24:13,15-8,27,32-5; 25:15-6; 26:6-7; 27:4,20; 28:20-1; 29:7-8,17-8  
 Disparités fiscales, réduction, 21:9; 24:31; 25:15; 26:5-6; 27:4-5,8,20; 28:17-8,20-1,23-4  
 Efficacité, lacunes, effets, 21:7-8,16; 22:6-8,12-3,16-7; 24:4-5,15-7, 21-4,26,32-4; 25:9-10,15-6; 26:6,23-4; 27:4-5; 28:4-8,10; 29:7-10  
 Concurrence, 28:8-9  
 Environnement politique, statu quo politique, 28:4-6,8-14; 29:7-10  
 Entente-cadre sur l'union sociale, 26:20,24  
 Fonds de réserve interprovincial, 29:15-6,27-8  
 Gestion, règles, responsabilité, 22:5-7,14-6,20; 25:12,19,28-37; 26:19-22; 27:12-3,28; 28:26-7  
 Gouvernements et politiciens, effets sur le comportement, 28:4-6,8-14  
 Gouvernements fédéral et provinciaux, rôle, 28:17-8,26-33,35; 29:6, 26  
 Gouvernements provinciaux, appui, 21:8; 26:21  
 Île-du-Prince-Édouard, 24:21-35  
 Infrastructures, système, programmes, 22:9,18-20; 25:32-5; 26:21  
 Manitoba, 28:16-37



**Post-secondary institutions —Cont'd**

- Maintenance costs, deferred, financing —*Cont'd*
  - Provinces, programs, 20:10-3
  - Rationalization, 19:10-1
  - Sources of revenue, of repayment, 18:25-6; 19:7-8,15-23
  - Special Senate Committee on Post-Secondary Education, 20:7,14
  - Student Housing Program, loans, paying back, 19:23-30
  - Tax breaks, 18:25; 19:20; 20:9,20
  - University of British Columbia, 20:16-7,19-22
- Universities, financing
  - Ancillary services fund, 18:5
  - Bank borrowings, security, 18:4-6,9-12,23-4
  - Bonds, issuing, University of Toronto, University of Saskatchewan, 18:4-11,13-21,23-5; 19:15-7
  - Capital fund, 18:5,22
  - Credit rating, 18:20-2,24; 19:15,17
  - Debt, capacity to repay, 18:6-8,12,16-7,25
  - Debt capital markets, bond market, security, 18:4-7,9-22,24-5; 19:15-6
  - Endowment, 18:8-9,12; 20:19
  - Funds, use, restrictions, 18:5-6,12,22-4
  - Operating fund, 18:5,22
  - Operating grants, 18:5
  - Population base, problem, 17:14-5; 19:18-9
  - Provinces, responsibility, accountability, 17:16-7,23-5; 20:4-5
  - Rationalization, cooperation between institutions, 19:10-2
  - Restricted funds, 18:6,12,22
  - Revenue sources, 18:4-6,9,22-3; 19:10-2,17-9
  - Tuition fees, 18:5,22-3; 20:5-6
  - United States, comparison, 17:11-2,17,22; 19:11
- University research
  - Atlantic Canada, 17:9,11-2,15
  - Direct costs, grants, 17:6,8-9
  - Expendable supplies, 17:6
  - Expenses, kinds, breaking out, 17:6
  - Funding, governments, provinces, students, industry, fragmented approach, 17:6,8-13; 19:6,10-1; 20:16
  - Industrial research chairs, 17:6
  - Major Facilities Access Program, 17:7
  - National Science Foundation, United States, 17:12
  - Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada, role, 17:6-12,20-1,27
  - Number of students and professors, ratio, 17:15-6
  - "Principal investigators", 17:6
  - Professors, 17:7,10,13
  - Quality, results, return, 17:11-4
  - Research staff, salaries and benefits, 17:6,10
  - Small universities, 17:9-10,12-3; 19:18-9
  - Students, grants, 17:6
  - Targeted funding, 17:10,12-3,15,20-1,24-5
  - Undergraduate Student Research Award, 17:11

**Public Service Commission**

- Canadian Centre for Management Development, 11:24-5
- Clerk of the Privy Council, Task force, role, 11:23-5
- Crown corporations, employees excluded from Act, 11:29-31
- Delegation and accountability agreements, 11:10,14-5
- Employment equity
  - Managers, training and education, 11:11,14
  - Responsibility, 11:27-8
- Human resources
  - Area Selection policy, 11:11,21
  - Hiring activities, distribution by tenure, 11:17-8
  - La Relève, project, 11:19-21
  - Legislative regime, reform, 11:9-10,16,22-3
  - Management system, reform, reports, 11:21-6
  - Managers, responsibilities, 11:25-6
  - Mobility, 11:19-20
  - Planning, investment, 11:10,21-2
  - Recruitment, programs, action plan, 11:10-1,14-5,19-22
  - Staffing, improvements, values-based approach, 11:10,12-4,24-6

**Péréquation, politique —Suite**

- Ministres des Finances, rencontres, discussions, 21:14-5,20; 22:11,16; 24:21; 28:21
- Nouveau-Brunswick, 21:7,9-21
- Nouvelle-Écosse, 27:4-27; 28:8; 29:17
- Paiements, calcul
  - Assiettes d'imposition, recettes assujetties, 22:11-2,24-9; 24:5-6,24; 27-8; 25:6-7,10,13-5,20,25-8; 26:7,12-3,18,24-5,28-9; 27:6-7, 28:7,22,28; 29:13
  - Avantages fiscaux nets, 26:5,7-9
  - Capacité par habitant de générer des revenus, 21:12,16-7; 22:8-9,14, 25; 24:8,17-8,24-7; 25:5,26; 26:6,13-4,23; 27:6,19; 28:18,22
  - Demandes provinciales, réponses fédérales, 24:22-4; 25:29-30
  - Éventail exhaustif des recettes assujetties, 21:11-4,18,21-3; 22:14,21; 24:21; 25:28; 27:16,22
  - Facteur démographique, mobilité de la main-d'œuvre, 22:22-4; 24:17-8,31; 26:8,14,26-7; 27:10-1,17-8,22; 28:5,13-4; 29:21-4
  - Facteurs fondés sur les besoins, 29:21-4,26-7
  - Formule, modifications, 21:11-2,17-8; 22:10-1,13-4; 24:6-8,13-5, 21-8,30; 25:4-15,19-20,24-5,28,35; 26:7,9-10,14,16-8; 27:5-7,12-3, 19,23-4; 28:6-9,13-5; 29:12-24
  - Formule macro, indicateur global, 24:26-8; 25:4-17,24; 26:7,12-3; 27:24; 28:22; 29:9-10,12-4,18-20,25-9
  - Limite arbitraire sur les revenus provenant des frais modérateurs, 27:7
  - Modifications, accord des provinces et territoires, 22:6-7,11; 24:9-11, 13-5; 25:12
  - Montants, variations, statistiques, 24:23-5,29-30; 25:19,21-2,32; 26:19,23; 27:6-7,9-12; 28:27
  - Norme moyenne nationale, rétablissement, 21:11-4,18-20,23; 22:14, 21,25; 25:19-20,23,25-8; 26:7-10,17-8; 27:15,22; 28:22-6,34; 29:6-7,13,26
  - Paramètres, manipulation, 26:6; 28:6-10,34-5
  - Plafond, plancher, règle des 70-30, impact, élimination, 21:10-1,13-20; 22:11,14-5,21-2; 24:21,24-6,28-31; 25:19-22,24,26,28,30-1,33; 26:6-7,12,18-9,21; 27:6-7,10,15-6,22; 28:22-5,28-9; 29:6-7,20-1
  - Recettes fiscales, récupération, réimposition, disposition, 22:10-1; 24:25; 25:7-8; 29:12,26-7
  - Régime fiscal représentatif, 24:28; 25:4-7,9-10,13-7,19-20,26-8; 26:7,13; 28:22
  - Revenu personnel, formule, 29:13-4,26-8
  - Solution générique, 26:6
  - Versés à partir du Trésor fédéral, 21:8
  - Parlement et gouvernement, engagement, 21:8; 22:11,14-5,18,21; 27:4
  - Points fiscaux, 22:17-8; 26:8,19-21,29; 27:27-8; 28:27-8
  - Population, appui, sondage, 28:21
  - Prélèvements fiscaux, responsabilités, décentralisation, 26:5-6
  - Provinces
    - Bénéficiaires et contributrices, parts, 21:8,17-8; 22:6,27; 24:8-9,13-5; 25:5-9,11,15-7,26; 26:18; 27:18-9; 28:5-6
    - Capacité fiscale relative, inégalités, 21:10; 22:21-3; 25:4-7; 26:25
    - Responsabilisation, 28:11
    - Provinces maritimes, dépendance, 24:4-5; 27:18
  - Québec, 28:5-8,10-3
  - Régime d'assistance publique du Canada, 25:33; 26:22-3; 28:31
  - Régime d'épargne-santé, 28:36-7
  - Ressources naturelles non renouvelables
    - Exclusion du calcul des paiements, raisons, impacts, 21:13-4; 22:6, 9-11,15-6,24-9; 24:5-10,24-6,31-3; 25:20,24-8,31; 26:14-8; 27:14-5; 28:22,34; 29:8-12,17,20-1,24-5
    - Incitatifs pervers, 24:6,11-2; 26:6-8,14-6
    - Propriété, partage, constitutionnalité, 24:6-7,12,18-9,33; 26:10-1; 27:8,13-5,19-20,25; 28:8-9,15
    - Provinces maritimes, découvertes, mise en valeur, 24:5,12; 26:14-5; 27:8,13-5; 28:6,8,15; 29:11
    - Recettes, traitement, manipulations, 24:5-6,33; 25:26; 26:28-9; 27:13-5,19-20; 29:24-5
    - Récupération, déduction, 21:19,23; 22:15-6,24-9; 24:6,11-2,31-2; 25:7-8,15-6,26-8; 26:15-8; 27:14-5; 28:15; 29:11-2,21
  - Taking off the shackles: Equalization and the Development of Non-renewable Resources in Atlantic Canada*, 24:4

**Public Service Commission —Cont'd**

- Minority groups
  - Embracing Change*, 11:27-8
  - Employment barriers, elimination, 11:11,27-8
  - Inventory of qualified people, 11:11,28
  - Job fair, 11:11,28
- Official languages
  - Francophones, representation, percent, 11:12,15,19-20,27
  - Language tests, developing and administering, 11:12
  - Language training, 11:12
  - Linguistic standards for positions, 11:12,27
- Parks Canada, relationship, 11:26-7,30-1
- Persons with disabilities and women, opportunities, 11:28-9
- Principle of merit
  - Canada Customs and Revenue Agency, 11:15-9
  - Parks Canada, 11:16,18-9
  - Promotions through interdepartmental competition, 11:15
  - Safeguard, 11:9-10,12-3,15-9
- Role, mandate, activities, number of employees 11:9,11-4,24-7,29
- Training and Development Canada, 11:24-5
- Whistle-blowers, bill, comments, 11:19

**Public Service reform**

- Human resources, management, 5:24,30
- Laws governing, changes, time frame, 5:23
- New agencies, spin-off, reasons, 5:22-5
- Outsourcing, 5:17-8,30
- Service provided to the workings of Parliament, 5:17-8

**Public Service whistle-blowing**

- Complaints
  - Frivolous, damage caused, 1:16; 4:25,28-9
  - Sunset clause, 1:16
- Ethics, public interest
  - Complaint process, 1:14-5
  - Departments and agencies, responsibility, 1:14-5,17-20
  - Education, 1:14-5
  - Public interest commissioner, role, responsibilities, 1:14-7, 19-23; 4:28-31,35
  - Solicitor-client privilege, professional standards, 1:22-3,26-7
  - Tate report and other reports, 1:15
  - Treasury Board, values statement, 1:15-6
- Justice Department, lawyers, use, 1:17-8
- Legislation, provisions, application, review, 1:16; 4:34-5,42
- Privacy Act, Access to Information Act, application, 1:19,23-7; 4:26-8, 39,41
- Public Servants
  - Anti-retaliation provisions, parliamentary privilege, 1:15; 4:33-4
  - Contribution in other countries, 1:14
  - Counter-suits, 1:17
  - Definition, 1:18
  - Efficiency, effectiveness, 1:14
  - Informant, identity, confidentiality, making public, 1:15,18-27; 4: 23-33,36-41
  - Legal assistance, 1:16-7
  - Protection, from commissioner, 1:14-8; 4:34-5
  - Solicitor-client privilege, 4:25-6,29,31-3,37
  - Third-party informants, 4:35
  - Union, help, 1:17
- Public Service Commission, 1:15,22-3

**Strategic investments**

- Canada Fund for Africa
  - Aid projects, criteria, effectiveness, evaluation, 34:29-30,36-7; 36:49
  - Creation, purpose, 34:18,36-7; 36:49-51
  - Funding, 34:18
  - Including in Bill C-49, reasons, 34:43-5
  - Minister, discretion, 34:30,36-7
  - New Partnership for Africa's Development Initiative, 34:18,30; 36:50

**Péréquation, politique —Suite**

- Ressources naturelles non renouvelables —*Suite*
  - Ten Reasons to Remove Non-renewable Resources from Equalization*, 24:4
  - Traitement fiscal, comptabilisation double, 24:7-8,11,13
- Ressources naturelles renouvelables, 24:15,18-20,33; 26:24-5
- Révision quinquennale, processus, 24:9-10; 29:8-10,13-4
- Rôle, but, importance, 21:6-9,13; 22:5-8,12-7; 24:15-7,21-4,26-8, 31-4; 25:15-6,18-23,30-4; 26:5,8-9,15-6,25,27; 27:4-7,10,12,18,21; 28:5,16-24,26,33-4; 29:6-7,11-2,28-9
- Saskatchewan, 24:30-1
- Soins de santé, normes, 21:20-1; 28:29-33; 29:22
- Souveraineté fédérale versus provinciale, 27:23-4
- Syndicat canadien de la fonction publique, 25:18-37
- The Uneasy Case for Equalization Payments*, 25:4
- Terre-Neuve et Labrador, 22:6-10,12-9,23-8; 25:21,24,26-7,32-3; 26: 14-5; 27:25-6; 28:8; 29:17
- Transfert canadien en matière de santé et de programmes sociaux (TCSPS), 21:7,16; 22:8-9,12-4,17-8; 24:17-8,23; 25:23,26-7, 32-5; 26:8,13-4,19-27; 27:7,9,21-2,24-7; 28:29-31; 29:21-3,27-8
- Transparence, 29:6,8,27

**Projet de loi C-17 – Loi modifiant la Loi d'exécution du budget de 1997 et la Loi sur la gestion des finances publiques**

Discussion, 14:6-18

**Projet de loi C-18 – Loi modifiant la Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces**

Discussion, 13:5-22; 15:4-21; 16:11-45

**Projet de loi C-49 – Loi portant exécution de certaines dispositions du budget déposé au Parlement le 10 décembre 2001**

Discussion, 34:17-46; 35:10-39; 36:7-54

**Projet de loi S-6 – Loi sur la dénonciation dans la fonction publique**

Discussion, 1:13-27; 4:4-5,23-43

**Projet de loi S-23 – Loi modifiant la Loi sur les douanes et d'autres lois en conséquence**

Discussion, 7:5-32; 8:4-25; 9:5-26; 10:10-40

**Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif**

- Actifs, valeur, utilisation, 44:16,62-3,68,71-2; 45R:2
- Activités d'entraînement et services, accroissement, mesures, 44:11-3, 53-7,62-4,77,79,96; 45R:4
- Activités militaires, coordination, 44:54-5
- Administrateur général, sous-comités, rôle, mandat, 44:8-9
- Alliés, utilisation
  - Américains, 44:49-50,98-9
  - But, besoins, 44:7,9-13,15,17-23,34,55,58-9,61,65,93
  - Coûts, 44:8-11,14-6,18,58,68,81,96; 45R:2
  - Critères, 44:18
  - Forces aériennes royales néerlandaises, 44:10-1,22-4,27-8,68
  - Français, demande, traitement, 44:34,44-5,47-8,59
  - Projets d'avenir, 44:10-3,20-1
  - Protocole d'entente, multilatéral, 44:9-14,26-7,81,87,92,96; 45R:1-2
- Amérique du Nord, défense, position, NORAD, 44:70-1
- Argentine, base, 44:65
- Autorité (corporation) locale de l'aéroport, rôle, résultats, 44:43,72-3, 85,94; 45R:7
- Avantages, géographiques, financiers, 44:28-9
- Air propre, peu de transmissions électroniques, 44:23-4
- Espace aérien, 44:23,28,68
- Trafic aérien faible, 44:23,29-30
- Visibilité claire, libre de brouillard, 44:24
- Bâtiments, démolition, 44:33,44,71-2,85,94-5
- Besoins opérationnels, 44:7,9,13-5,85-6; 45R:4
- Budget, situation financière, 44:14-6,19,76-9,87-8,91-3; 45R:2
- Bureau de gestion (projet) de Goose Bay (BGGB), 44:34,38,54-5,57, 60-2,79,82,93-4,96-9; 45R:2-3,8-9



**Strategic investments —Cont'd**

- Canada Strategic Infrastructure Fund
- Creation, purpose, **34:18; 36:51-2**
- Funding, **34:18**
- Eligible recipients, **36:52-3**

**Treasury Board, Vote 5, contingencies vote**

- Advance payments, advisability, **30:9-10,13-4; 32:11-2**
- Auditor General
- Audit observation, reports, recommendations, **37:4-6,16-7; 38:4,20-1; 39:12,22-4**
- Concerns, **30:9-11; 32:11; 37:5-6; 38:8; 39:5,15-7,24,26; 43:8,13, 18-9**
- Relations with Treasury Board, **38:19-21; 39:15-7,22-3**
- Canada Foundation for Sustainable Development Technology, **37:8-9,13; 38:13-4,26,28-34; 39:10**
- Committee, report, recommendations, **40:8; 43:8-20**
- Comptroller General, role, **38:21-3**
- Foundations, funding policy, **39:10-1**
- Grants, **37:5-7,9-12,18-20,22-3; 39:7,10,14,22,26**
- Legal authority, **30:10-2,14; 32:11-2; 37:6-7,17-20; 38:11,13,15-6, 25-33; 39:4,14,25-6; 43:10,12-3,18-20**
- Permanent payments or charges, **38:5,9,11-2,24,31-2**
- Purpose, role, history, **30:9-12; 33:18-9; 37:5-6,10,14-5; 38:4-5,7-10, 12-5,23-6,31; 39:4-6,11-2; 40:8; 43:8-10**
- Requests, review, criteria, guidelines, limits, **30:12-3; 33:19; 37:5-6,10, 12-5,17-8,20-5; 38:5-9,13-9,25,27-8,31,33-5; 39:5-14,18,20-2,25; 40:8; 43:8-11,13-4,16-20**
- Secretariat and Treasury Board ministers, role, **38:10; 39:5-7,9-10,12-3; 43:9-11**
- Spending authority, **37:6-7,19-20,23; 38:11,18-9,28-33; 39:14,25-6; 43: 13,18-20**
- Structure, **30:11-2**
- Temporary access, reimbursing, **30:9,12; 32:16-20; 34:11-2; 37:5,9,17; 38:5-6,8-9,11; 39:19; 43:10,13**
- Total amount, percentage, **33:18-9; 37:12-3,15,19,21,23-4; 38:9,12,25; 39:4,11-3,19-21,24-5; 40:8; 43:11-2**
- Transfer of funds without parliamentary approval, **30:10-1,13; 32:11-2, 16,18; 34:11; 37:5,8-10,14-7,21; 38:7-8,17; 43:11,19**
- Wording, definitions, interpretation, **37:5-8,10-7,20-3; 38:4-5,7,9,11-7, 21,24-30,35; 39:5,7-8,13-5,18-9,21,23; 43:8-10,12-5**

**Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat —Suite**

- Câble d'arrêt, entretien, **44:35,42**
- 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay, **44:13,51-2,54-7,60,67,74-9,85**
- Comité, rapport, recommandations, utilité, **44:89; 45R:7-8**
- Comité de la croissance, **44:12; 45R:5**
- Communauté, transfert de responsabilité, économies, **44:66-8; 45R:7**
- Concurrence, **44:23,27,61-2**
- Contrat actuel
- Durée, valeur, **44:7,16,19,41-2,52; 45R:1-2**
- Obligations de successeur, coûts, **44:7,42,46**
- Prime de rendement, disposition, **44:21-2**
- Serco Facilities Management Incorporated, **44:7,16,19,21-2,38-44,52, 72,81,88-9; 45R:1-2,6**
- Contrat futur
- Demande de proposition, exigences, **44:7-8,12-3,17,38,43-5,49,69,72, 74,77-8,89,92-3,97; 45R:2,5**
- Durée, valeur, **44:7,17,52,78; 45R:2,5**
- Main-d'œuvre, stabilité, exigences, **44:8,22,46,52,77,92; 45R:5**
- Mise en marché de la base, disposition, **44:12-3,38-9,55-6,72,77-9, 92-3; 45R:8**
- Syndicat, consultation, **44:44-7**
- Contrôleurs aériens, NAV CANADA, responsabilité, **44:88-9,93**
- Défense nationale, ministère
- Dépenses annuelles, **44:9,14-6,19,29,33-4,43,57-8,60,68,76,87-8,91-3; 45R:5**
- Plans et programmes, objectifs, **44:9,33-6,43,53-4,57-8,60,63,68-72, 80-2,87,93-5; 45R:2-4,7-8**
- Relations avec le syndicat, **44:25-6**
- Diversification des modes de prestation de services (DMPS)
- Analyse de rentabilisation viable, **44:32**
- Bien-être des travailleurs, indifférence, **44:32**
- Cible, aucune fixée, **44:32**
- Coût de base vérifiable, **44:32-3,49**
- Efficacité, échec, **44:32,36,52,76,81,83-4,90-1**
- Rôle, but, **44:47-9,52,74,81,90-1,93; 45R:1-3,8-9**
- Vérificateur général, rapport, **44:32-3,48-50**
- Employés militaires, civils, tâches et fonctions, coût, **44:15-6,36-8,40-1, 52,78**
- Employés syndiqués, total, activités, **44:39-40**
- Entreprise privée, implication, **44:55-6,61,68,71-2,83,86; 45R:6-7**
- Environnement, incidences, harde de caribous, **44:68-70,77-8,80; 45R: 4-5**
- F-18 canadiens, présence, **44:13,34,55,57,61,63,70-1,79,95**
- Fermeture, possibilité, impact, objectif du ministère, **44:24,27-8,33, 53-4,57-8,61-2,64-5,68-71,82-5; 45R:3**
- Gestion, structure, solutions de rechange, **44:33-6,64-7,71-2,78,82-7, 93-4,97; 45R:2-3,7-9**
- Gouvernement, rôle, responsabilités, obligations internationales, **44: 9-11,29-30,71**
- Grève, conséquences, **44:25,42,52,92**
- Happy Valley – Goose Bay, importance, **44:25,31,52-3,68-9,74-7,81, 93; 45R:1,3**
- Helicoptères Apache, perspectives d'entraînement, **44:26**
- Historique, **44:32,43,47,51-2,90; 45R:1-2**
- Infrastructure, détérioration, rénovations, **44:33-5,48,55,58-9,66-7,71-2, 82,94-5**
- Institut pour la surveillance et la recherche environnementales, document, **44:75**
- Missiles de croisière, essais, **44:26**
- Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, base de l'OTAN, **44:10, 13,17-9,24-5,33,69,80-1; 45R:1**
- Pompiers, formation, **44:35**
- Population active, total, **44:39,52-3,81,84**
- Population innue, relations, incidents, **44:30-1; 45R:4-5**
- Programme d'entraînement au vol de l'OTAN au Canada (NFTC), **44: 56,61; 45R:6-7**
- Promotion, mise en marche, **44:9,12-3,33-6,38-9,53-5,60-3,67-8,77-83, 85-7,95-9; 45R:2-4,7,9**
- Rôle stratégique de la base pour les Forces canadiennes, mandat, **44: 13-4,51,70-1,76-7,82-6,88,90; 45R:1,3-4,6-7,9**

**Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat** —*Suite*  
 Satellites, lancement, **44**:64  
 Sécurité, coûts supplémentaires, **44**:73  
 Services de soutien  
   Coûts, **44**:8,19,22  
   Entrepreneur externe, responsabilité, efficacité, **44**:8,15-6,21-2,43, 48-9,52  
   Historique, **44**:7-8  
 Terre-Neuve et Labrador, province et gouvernement  
   Avantages économiques et sociaux, **44**:52-3,60,74-6,90; **45R**:2-3,5-6  
   Collège communautaire ou institut de formation technique, **44**:62  
   Memorial University, Centre of Northern Studies, **44**:62,71  
   Relation, importance, **44**:51-2; **45R**:5-6  
   Soutien et promotion, rôle, mesures, **44**:53-7,60,62-3,67-8; **45R**:6,8  
 Trafic aérien, militaire, civil, **44**:66,68,73  
 Union des employés de la Défense nationale, **44**:31-45  
 Voisey's Bay, projet, impact, **44**:31,65-6,75-6,90

## WITNESSES AND ADVISERS

**Arbuckle, Liam**, National Director, Canadian Alliance of Students Association  
 Post-secondary institutions, **20**:4-10,13-4

**Armstrong, Bob**, President, Canadian Association of Importers and Exporters  
 Bill S-23, **9**:20-2,25-6

**Audcent, Mark**, Law Clerk and Parliamentary Counsel, Senate of Canada  
 Bill S-6, **4**:23-32,34-5,37-43

**Austin, Bill**, Assistant Secretary, Social and Cultural Sector, Treasury Board of Canada Secretariat  
 Estimates, 2002-03, Main, **40**:12

**Aylward, Hon. Joan Marie**, Minister of Finance and President of the Treasury Board, Government of Newfoundland and Labrador  
 Bill C-18, **16**:11-5,19-20,22-33,35-7,39-40,43-4

**Barrados, Maria**, Assistant Auditor General, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada  
 Estimates, 2001-02, Main, **5**:14-6,28

**Barry, Stephen**, Counsel, Legal Services, Canada Customs and Revenue Agency  
 Bill S-23, **10**:33

**Bartlett, Bob**, Senior Analyst, Government Financing Section, Financial Markets Division, Financial Sector Policy Branch, Finance Department  
 Bill C-17, **14**:6,17

**Baydala, Alan**, Air Industry Merger, B.C. Consortium and B.C. Aviation Council  
 Bill C-49, **36**:24-30

**Beaudry, Marcel**, Chairman, National Capital Commission  
 Estimates, 2002-03, Main, **42**:5-32

**Bertrand, Robert**, Colonel, Director, Air Comptrollership and Business Management, National Defence Department  
 Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:15

**Best, Robert**, Vice-President, National and International Relations Branch, Association of Universities and Colleges of Canada  
 Post-secondary institutions, **19**:22

## TÉMOINS ET CONSEILLERS

**Arbuckle, Liam**, directeur national, Alliance canadienne des associations étudiantes  
 Établissements d'enseignement postsecondaire, **20**:4-10,13-4

**Armstrong, Bob**, président, Association canadienne des importateurs et exportateurs  
 Projet de loi S-23, **9**:20-2,25-6

**Audcent, Mark**, légiste et conseiller parlementaire, Sénat du Canada  
 Projet de loi S-6, **4**:23-32,34-5,37-43

**Austin, Bill**, secrétaire adjoint, Secteur social et culturel, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
 Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **40**:12

**Aylward, honorable Joan Marie**, ministre des Finances et présidente du Conseil du Trésor, gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador  
 Projet de loi C-18, **16**:11-5,19-20,22-33,35-7,39-40,43-4

**Barrados, Maria**, vérificatrice générale adjointe, Direction des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada  
 Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **5**:14-6,28

**Barry, Stephen**, conseiller juridique, Services juridiques, Agence des douanes et du revenu du Canada  
 Projet de loi S-23, **10**:33

**Bartlett, Bob**, analyste principal, Section du financement du gouvernement, Division des marchés financiers, Direction de la politique du secteur financier, ministère des Finances  
 Projet de loi C-17, **14**:6,17

**Baydala, Alan**, Air Industry Merger, B.C. Consortium et B.C. Aviation Council  
 Projet de loi C-49, **36**:24-30

**Beaudry, Marcel**, président, Commission de la capitale nationale  
 Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **42**:5-32

**Bertrand, Robert**, colonel, directeur, Fonction de contrôle et planification d'activités (air), ministère de la Défense nationale  
 Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **44**:15

**Best, Robert**, vice-président, Direction des relations nationales et internationales, Association des universités et collèges du Canada  
 Établissements d'enseignement postsecondaire, **19**:22



- Bevilacqua, Maurizio**, Secretary of State (International Financial Institutions)  
Estimates, 2002-03, Main, **43**:31-48,50
- Bickerton, David**, Executive Director, Expenditure Operations and Estimates Directorate, Comptrollership Branch, Treasury Board of Canada Secretariat  
Estimates, 2001-02, Supplementary (A), **30**:20-2  
Estimates, 2001-02, Supplementary (B), **32**:22-3,28  
Estimates, 2002-03, Main, **33**:5-16,18-22; **38**:11,22-5,30-4; **39**:22
- Boadway, Robin**, Professor, Queen's University at Kingston  
Equalization policy, **26**:5-29
- Boessenkool, Ken** (Personal presentation)  
Equalization policy, **24**:4-20
- Boothe, Paul**, Professor, The University of Alberta  
Equalization policy, **29**:5-29
- Botham, Richard**, Chief, Knowledge Economy and Innovation, Economic and Corporate Finance Branch, Finance Department  
Bill C-17, **14**:6-9,13-6
- Boucher, Michel**, École nationale d'administration publique, Université du Québec  
Equalization policy, **28**:4-15
- Brzustowski, Tom**, President, Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada  
Post-secondary institutions, **17**:5-16
- Carson, Bruce**, Policy Adviser, Conservative Caucus  
Bill S-6, **1**:23-4
- Cauchon, Hon. Martin**, Minister of National Revenue and Secretary of State (Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec)  
Bill S-23, **7**:6-31
- Chartrand, Michelle**, Commissioner, Public Service Commission  
Estimates, 2001-02, Main, **11**:11-2,15,20,28-9
- Claydon, Frank**, Secretary of the Treasury Board and Comptroller General, Treasury Board of Canada Secretariat  
Estimates, 2002-03, Main, **39**:5-14,17-27
- Cluff, David**, Director, Strategic Policy and Planning, Canada Mortgage and Housing Corporation  
Post-secondary institutions, **19**:23-30
- Cochran, Jane**, Executive Director, Procurement and Project Management Policy, Procurement and Project Management Policy Directorate, Comptrollership Branch, Treasury Board of Canada Secretariat  
Estimates, 2002-03, Main, **40**:30-1
- Cohen, Maurice**, Former Executive Director, Canadian Association of University Business Officers  
Post-secondary institutions, **19**:11,16-7,20
- Collenette, Hon. David**, Minister of Transport  
Bill C-49, **34**:19-25,29,33-5,38-42,44-5
- Connell, John**, Senior Chief, Economic Development Policy Division, Economic Development and Corporate Finance Branch, Finance Department  
Post-secondary institutions, **17**:21-3,28
- Bevilacqua, Maurizio**, secrétaire d'État (Institutions financières internationales)  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **43**:31-48,50
- Bickerton, David**, directeur exécutif, Division des opérations et des prévisions des dépenses, Direction de la fonction de contrôleur, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (A), **30**:20-2  
Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (B), **32**:22-3,28  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **33**:5-16,18-22; **38**:11,22-5,30-4; **39**:22
- Boadway, Robin**, professeur, Queen's University at Kingston  
Péréquation, politique, **26**:5-29
- Boessenkool, Ken** (présentation personnelle)  
Péréquation, politique, **24**:4-20
- Boothe, Paul**, professeur, The University of Alberta  
Péréquation, politique, **29**:5-29
- Botham, Richard**, chef, Économie du savoir et innovation, Développement et finances intégrées, ministère des Finances  
Projet de loi C-17, **14**:6-9,13-6
- Boucher, Michel**, École nationale d'administration publique, Université du Québec  
Péréquation, politique, **28**:4-15
- Brzustowski, Tom**, président, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada  
Établissements d'enseignement postsecondaire, **17**:5-16
- Carson, Bruce**, conseiller en politiques, Caucus conservateur  
Projet de loi S-6, **1**:23-4
- Cauchon, honorable Martin**, ministre du Revenu national et secrétaire d'État (Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec)  
Projet de loi S-23, **7**:6-31
- Chartrand, Michelle**, commissaire, Commission de la fonction publique  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **11**:11-2,15,20,28-9
- Claydon, Frank**, secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **39**:5-14,17-27
- Cluff, David**, directeur, Planification et politiques stratégiques, Société canadienne d'hypothèques et de logement  
Établissements d'enseignement postsecondaire, **19**:23-30
- Cochran, Jane**, directrice générale, Politique sur les acquisitions et la gestion des projets, Direction de la politique sur les acquisitions et la gestion des projets, Direction générale de la fonction de contrôleur, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **40**:30-1
- Cohen, Maurice**, ancien directeur exécutif, Association canadienne du personnel administratif universitaire  
Établissements d'enseignement postsecondaire, **19**:11,16-7,20
- Collenette, honorable David**, ministre des Transports  
Projet de loi C-49, **34**:19-25,29,33-5,38-42,44-5
- Connell, John**, chef principal, Division de la politique de développement économique, Développement économique et finances intégrées, ministère des Finances  
Établissements d'enseignement postsecondaire, **17**:21-3,28

- Coulter, Keith**, Assistant Secretary, Planning, Performance and Reporting Sector, Treasury Board of Canada Secretariat  
Estimates, 2000-01, Supplementary (A), 2:5-8,10-1,13-4,16-9,23-7, 29-31  
Estimates, 2001-02, Main, 3:5-10,12-6,19-27
- Danagher, Laura**, Senior Director, Expenditure Operations, Treasury Board of Canada Secretariat  
Estimates, 2002-03, Main, 33:20,22-3
- Davies, John**, Senior Economist, International Finance and Economic Analysis Division, International Trade and Finance, Finance Department  
Bill C-49, 36:49-51
- Desautels, Denis**, Auditor General, Office of the Auditor General of Canada  
Estimates, 2001-02, Main, 5:5-27,29-31
- Deveau, Dennis**, Governmental Liaison, United Steelworkers of America  
Bill C-49, 35:18-9
- DeVries, Peter**, Director, Economic and Fiscal Policy Branch, Finance Department  
Estimates, 2002-03, Main, 43:46,49
- Dubé, Micheline**, Vice-President, Corporate and Information Management Services Branch, National Capital Commission  
Estimates, 2002-03, Main, 42:26
- Dumont, Daphne E.**, President, Canadian Bar Association  
Bill S-23, 9:5-7,9,12-4,17-9
- Dupont, Serge**, General Director, Tax Policy Branch, Finance Department  
Bill C-49, 34:26-8,35,44; 36:36-7,43-4,47,51
- Elliot, William**, Assistant Deputy Minister, Safety and Security Group, Transport Department  
Bill C-49, 34:29; 36:31,46-7
- Everson, Warren**, Vice-President, Air Transport Association of Canada  
Bill C-49, 35:29-30
- Farrow, Heather**, Senior Research Officer, Canadian Union of Public Employees  
Equalization policy, 25:25,27-8
- Finestone, Hon. Sheila**, Senator  
Bill S-6, 1:15-7,19,24-5
- Ford, Randy**, Local President of Serco Employees, Union of National Defence Employees  
Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, 44:32-44
- Fraser, Sheila**, Auditor General, Office of the Auditor General of Canada  
Estimates, 2002-03, Main, 37:4-8,10-3,15-26; 41:6-10,12-24
- Giroux, Robert**, President, Association of Universities and Colleges of Canada  
Post-secondary institutions, 19:5-9,12,14-5,18-9,21-3
- Goudie, Rex**, Assistant Deputy Minister of Labrador and Aboriginal Affairs, Government of Newfoundland and Labrador  
Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, 44:69-70,72
- Grimes, Roger**, Premier of Newfoundland and Labrador  
Equalization policy, 22:4-29
- Coulter, Keith**, secrétaire adjoint, Secteur de la planification, du rendement et des rapports, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
Budget des dépenses, 2000-2001, supplémentaire (A), 2:5-8,10-1,13-4, 16-9,23-7,29-31  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, 3:5-10,12-6,19-27
- Danagher, Laura**, directrice principale, Opérations des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, 33:20,22-3
- Davies, John**, économiste principal, Division des finances et de l'analyse économique internationale, Finances et échanges internationaux, ministère des Finances  
Projet de loi C-49, 36:49-51
- Desautels, Denis**, vérificateur général, Bureau du vérificateur général du Canada  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, 5:5-27,29-31
- Deveau, Dennis**, Liaison avec le gouvernement, Métallurgistes unis d'Amérique  
Projet de loi C-49, 35:18-9
- DeVries, Peter**, directeur, Direction de la politique économique et fiscale, ministère des Finances  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, 43:46,49
- Dubé, Micheline**, vice-présidente, Direction des services généraux et de la gestion de l'information, Commission de la capitale nationale  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, 42:26
- Dumont, Daphne E.**, présidente, Association du Barreau canadien  
Projet de loi S-23, 9:5-7,9,12-4,17-9
- Dupont, Serge**, directeur général, Direction de la politique de l'impôt, ministère des Finances  
Projet de loi C-49, 34:26-8,35,44; 36:36-7,43-4,47,51
- Elliot, William**, sous-ministre adjoint, Groupe de la sécurité et sûreté, ministère des Transports  
Projet de loi C-49, 34:29; 36:31,46-7
- Everson, Warren**, vice-président, Association du transport aérien du Canada  
Projet de loi C-49, 35:29-30
- Farrow, Heather**, agente de recherche principale, Syndicat canadien de la fonction publique  
Péréquation, politique, 25:25,27-8
- Finestone, honorable Sheila**, sénateur  
Projet de loi S-6, 1:15-7,19,24-5
- Ford, Randy**, président, local des employés de Serco, Union des employés de la Défense nationale  
Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, 44:32-44
- Fraser, Sheila**, vérificatrice générale, Bureau du vérificateur général du Canada  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, 37:4-8,10-3,15-26; 41:6-10, 12-24
- Giroux, Robert**, président, Association des universités et collèges du Canada  
Établissements d'enseignement postsecondaire, 19:5-9,12,14-5,18-9, 21-3



- Hardisty, Kent**, Captain, President, Canada Board, Air Line Pilots Association  
Bill C-49, **36**:13-24
- Harlick, James E.**, Assistant Deputy Minister, Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness, National Defence Department  
Estimates, 2001-02, Main, **23**:21
- Hilton, Robert**, Senior Program Advisor, Office of Infrastructure and Crown Corporations Canada  
Bill C-49, **36**:51-3
- Hodgins, John**, Principal, Office of the Auditor General of Canada  
Estimates, 2002-03, Main, **37**:9,15
- Hunt, Dave**, President, Labrador North Chamber of Commerce  
Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:80-3,87
- Hunter, Alan D.**, Colonel, Director, Air Force Employment, National Defence Department  
Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:13-4,28,30
- Inskip, Cliff**, Managing Director, Debt Capital Market, CIBC  
Post-secondary institutions, **18**:4-26
- Jordan, Mike**, Director General, Trade Policy and Interpretation Directorate, Customs Branch, Canada Customs and Revenue Agency  
Bill S-23, **8**:21
- Kinsella, Hon. Noël A.**, Sponsor of Bill S-6  
Bill S-6, **1**:14-23,26-7
- Kinsman, David**, Executive Director, Transportation Safety Board of Canada  
Estimates, 2001-02, Main, **6**:6-17
- Lalonde, Gérard**, Senior Chief, Tax Legislation Division, Finance Department  
Bill C-49, **36**:47-8
- LeBlanc, Neil**, Minister of Finance, Government of Nova Scotia  
Equalization policy, **27**:4-28
- Lefebvre, Denis**, Deputy Commissioner, Customs Directorate, Canada Customs and Revenue Agency  
Bill S-23, **7**:16,20,31-2; **8**:4-13,17-22,25; **10**:10-27,35-6,39
- Legare, Marlene**, Acting Director, Sales Tax Division, Tax Policy Branch, Finance Department  
Bill C-49, **36**:45
- Lieff, Andrew M.**, Director, Expenditure Operations and Estimates Division, Treasury Board of Canada Secretariat  
Estimates, 2000-01, Supplementary (A), **2**:9,11-2,14-25,27-9,31-3  
Estimates, 2001-02, Main, **3**:18,21,26-7; **12**:10,14-6,19-21,24-6
- Lindsey, J. Kevin**, Director, Expenditure Operations, Expenditure Operations and Estimates Division, Planning, Performance and Reporting Sector, Treasury Board of Canada Secretariat  
Estimates, 2001-02, Main, **3**:10-3,15,17-25
- Lucas, Wayne**, General Vice-President, Canadian Union of Public Employees  
Equalization policy, **25**:20-1,24,26-7,30-5
- Lynch, Kevin G.**, Deputy Minister, Finance Department  
Estimates, 2002-03, Main, **43**:42,48-50
- Goudie, Rex**, sous-ministre adjoint des Affaires du Labrador et des Autochtones, gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador  
Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **44**:69-70,72
- Grimes, Roger**, premier ministre de Terre-Neuve et du Labrador  
Péréquation, politique, **22**:4-29
- Hardisty, Kent**, capitaine, président, Conseil canadien, Air Line Pilots Association  
Projet de loi C-49, **36**:13-24
- Harlick, James E.**, sous-ministre adjoint, Bureau de la protection de l'infrastructure essentielle et de la planification d'urgence, ministère de la Défense nationale  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **23**:21
- Hilton, Robert**, analyste principal de programmes, Bureau de l'infrastructure et des Corporations de la Couronne  
Projet de loi C-49, **36**:51-3
- Hodgins, John**, directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **37**:9,15
- Hunt, Dave**, président, Chambre de commerce du Labrador-Nord  
Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **44**:80-3,87
- Hunter, Alan D.**, colonel, directeur, Emploi de la force (air), ministère de la Défense nationale  
Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **44**:13-4,28,30
- Inskip, Cliff**, directeur général, Marché des capitaux d'emprunt, CIBC  
Établissements d'enseignement postsecondaire, **18**:4-26
- Jordan, Mike**, directeur général, Direction générale de la politique commerciale et de l'interprétation, Direction générale des douanes, Agence des douanes et du revenu du Canada  
Projet de loi S-23, **8**:21
- Kinsella, honorable Noël A.**, parrain du projet de loi S-6  
Projet de loi S-6, **1**:14-23,26-7
- Kinsman, David**, directeur exécutif, Bureau de la sécurité des transports du Canada  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **6**:6-17
- Lalonde, Gérard**, chef principal, Division de la législation de l'impôt, ministère des Finances  
Projet de loi C-49, **36**:47-8
- LeBlanc, Neil**, ministre des Finances, gouvernement de la Nouvelle-Écosse  
Péréquation, politique, **27**:4-28
- Lefebvre, Denis**, sous-commissaire, Direction générale des douanes, Agence des douanes et du revenu du Canada  
Projet de loi S-23, **7**:16,20,31-2; **8**:4-13,17-22,25; **10**:10-27,35-6,39
- Legare, Marlene**, directrice intérimaire, Division de la taxe de vente, Direction de la politique de l'impôt, ministère des Finances  
Projet de loi C-49, **36**:45
- Lieff, Andrew M.**, directeur, Direction des opérations des dépenses et provisions budgétaires, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
Budget des dépenses, 2000-2001, supplémentaire (A), **2**:9,11-2,14-25,27-9,31-3

- Mackay, Clifford**, President and CEO, Air Transport Association of Canada  
Bill C-49, **35**:21-8,30-2
- MacLennan, John**, National President, Union of National Defence Employees  
Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:31-2,37-8, 40-1,44-5
- Mallory, John**, Deputy Minister of Finance, Government of New Brunswick  
Equalization policy, **21**:15-7,21-3
- Martin, Hon. Paul**, Minister of Finance  
Bill C-18, **15**:4-8,10-20
- Mawani, Nurjehan**, Commissioner, Public Service Commission  
Estimates, 2001-02, Main, **11**:12-3
- Maxwell, Neil**, Principal, Office of the Auditor General of Canada  
Estimates, 2001-02, Main, **5**:29
- Mayne, John**, Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada  
Estimates, 2002-03, Main, **41**:10-1
- McBrearty, Lawrence**, National Director, United Steelworkers of America  
Bill C-49, **35**:10-21
- McCallum, Hon. John**, Secretary of State (International Financial Institutions)  
Bill C-49, **34**:17-8,25-8,30-3,35-7,42-4
- McGrath, John**, Labrador North Chamber of Commerce  
Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:87
- McMahon, Mary Anne**, Senior Counsel, Legal Services, Canada Customs and Revenue Agency  
Bill S-23, **10**:14,37
- Mella, Hon. Patricia**, Provincial Treasurer, Government of Prince Edward Island  
Equalization policy, **24**:20-35
- Menzies, David**, Hawk Air B.C.  
Bill C-49, **36**:7-13
- Mesheau, Peter**, Minister of Finance of New Brunswick  
Equalization policy, **21**:6-21,23-4
- Miller, David**, Assistant Commissioner, Assessment and Collections Branch, Canada Customs and Revenue Agency  
Bill S-23, **8**:13-6,22-3
- Moist, Paul**, General Vice-President, Canadian Union of Public Employees  
Equalization policy, **25**:18-9,22-6,28-32,34-5,37
- Mountain, Tom**, Chairman, Canadian Society of Customs Brokers  
Bill S-23, **9**:22-5
- Neumann, Ron**, Director of Intergovernmental Finance, Department of Finance of the Government of Manitoba  
Bill C-18, **16**:15-20,25,27,33-5,37-8,40-3
- Neville, Richard J.**, Deputy Comptroller General, Comptrollership Branch, Treasury Board of Canada Secretariat  
Estimates, 2001-02, Main, **12**:8,13-5,17-20,24-5,27  
Estimates, 2001-02, Supplementary (A), **30**:5-20,22-6
- Lieff, Andrew M.**, directeur, Direction —*Suite*  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **3**:18,21,26-7; **12**:10,14-6, 19-21,24-6
- Lindsey, J. Kevin**, directeur, Opérations des dépenses, Division des opérations et prévisions des dépenses, Secteur de la planification, du rendement et des rapports, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **3**:10-3,15,17-25
- Lucas, Wayne**, vice-président général, Syndicat canadien de la fonction publique  
Péréquation, politique, **25**:20-1,24,26-7,30-5
- Lynch, Kevin G.**, sous-ministre, ministère des Finances  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **43**:42,48-50
- Mackay, Clifford**, président-directeur général, Association du transport aérien du Canada  
Projet de loi C-49, **35**:21-8,30-2
- MacLennan, John**, président national, Union des employés de la Défense nationale  
Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **44**:31-2,37-8,40-1,44-5
- Mallory, John**, sous-ministre des Finances, gouvernement du Nouveau-Brunswick  
Péréquation, politique, **21**:15-7,21-3
- Martin, honorable Paul**, ministre des Finances  
Projet de loi C-18, **15**:4-8,10-20
- Mawani, Nurjehan**, commissaire, Commission de la fonction publique  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **11**:12-3
- Maxwell, Neil**, directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **5**:29
- Mayne, John**, directeur principal, Direction des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **41**:10-1
- McBrearty, Lawrence**, directeur national, Métallurgistes unis d'Amérique  
Projet de loi C-49, **35**:10-21
- McCallum, honorable John**, secrétaire d'État (Institutions financières internationales)  
Projet de loi C-49, **34**:17-8,25-8,30-3,35-7,42-4
- McGrath, John**, Chambre de commerce du Labrador-Nord  
Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **44**:87
- McMahon, Mary Anne**, avocate-conseil, Services juridiques, Agence des douanes et du revenu du Canada  
Projet de loi S-23, **10**:14,37
- Mella, honorable Patricia**, trésorière provinciale, gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard  
Péréquation, politique, **24**:20-35
- Menzies, David**, Hawk Air B.C.  
Projet de loi C-49, **36**:7-13
- Mesheau, Peter**, ministre des Finances du Nouveau-Brunswick  
Péréquation, politique, **21**:6-21,23-4



- Neville, Richard J.**, Deputy Comptroller General —*Cont'd*  
Estimates, 2001-02, Supplementary (B), **32**:13-35  
Estimates, 2002-03, Main, **38**:4-35; **39**:9-12,14-6,18-23,25; **40**:9-10,12-3,17-8,20,23-7,30-1
- O'Brien, Lawrence**, M.P., Parliament of Labrador  
Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:89-99
- Onu, Tônu**, Clerk of the Committee  
Bill C-49, **36**:36,39,46  
Organization meeting, **1**:9
- Palmer, John**, Director of Economics, Statistics and Federal Fiscal Relations, Government of Prince Edward Island  
Equalization policy, **24**:29-30,34
- Peck, Dennis**, Director of Economic Development, Town of Happy Valley – Goose Bay  
Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:74-80,83-9
- Peterson, Hon. Jim**, Secretary of State (International Financial Institutions)  
Bill C-17, **14**:9-15
- Peterson, Susan**, Assistant Deputy Minister, Federal-Provincial Relations and Social Policy Branch, Finance Department  
Bill C-18, **13**:5-15,17-22; **15**:19  
Post-secondary institutions, **17**:16-21,23-8,30
- Purdy, Margaret**, Associate Deputy Minister, Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness, National Defence Department  
Estimates, 2001-02, Main, **23**:4-29
- Richardson, Jim**, Director, Major Service Delivery Procurement, National Defence Department  
Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:7-8,16-7,19-22,45-7,49
- Rimmer, Douglas**, Vice-President, Public Service Commission  
Estimates, 2001-02, Main, **11**:17-20,23,26-7,30-1
- Robillard, Hon. Lucienne**, President of the Treasury Board  
Estimates, 2001-02, Main, **12**:4-13,16-9,21-8  
Estimates, 2002-03, Main, **40**:5-12,15-25,28-9,32-4
- Santi, Roberta**, Associate Deputy Comptroller General, Comptrollership Branch, Treasury Board of Canada Secretariat  
Estimates, 2002-03, Main, **40**:13-6,19
- Selinger, Gregory**, Minister of Finance, Government of Manitoba  
Equalization policy, **28**:16-37
- Serson, Scott**, President, Public Service Commission  
Estimates, 2001-02, Main, **11**:9-11,13-31
- Smith, Anne-Marie**, Principal, Office of the Auditor General of Canada  
Estimates, 2002-03, Main, **37**:9,11-2,15,21,23
- Smith, Doug**, Assistant Deputy Minister of Intergovernmental Affairs, Government of Newfoundland and Labrador  
Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:50-7,60-1,63-4,67,70
- South, Rob**, Government Relations Coordinator, Canadian Alliance of Students Association  
Post-secondary institutions, **20**:8-13
- Stinson, Jane**, Research Director, Canadian Union of Public Employees  
Equalization policy, **25**:28-9,35-7
- Miller, David**, sous-commissaire, Direction générale des cotisations et du recouvrement, Agence des douanes et du revenu du Canada  
Projet de loi S-23, **8**:13-6,22-3
- Moist, Paul**, vice-président général, Syndicat canadien de la fonction publique  
Péréquation, politique, **25**:18-9,22-6,28-32,34-5,37
- Mountain, Tom**, président du conseil d'administration, Société canadienne des courtiers en douane  
Projet de loi S-23, **9**:22-5
- Neumann, Ron**, directeur des Finances intergouvernementales, ministère des Finances du gouvernement du Manitoba  
Projet de loi C-18, **16**:15-20,25,27,33-5,37-8,40-3
- Neville, Richard J.**, sous-contrôleur général, Direction de la fonction de contrôleur, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **12**:8,13-5,17-20,24-5,27  
Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (A), **30**:5-20,22-6  
Budget des dépenses, 2001-2002, supplémentaire (B), **32**:13-35  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **38**:4-35; **39**:9-12,14-6,18-23,25; **40**:9-10,12-3,17-8,20,23-7,30-1
- O'Brien, Lawrence**, député, Parlement du Labrador  
Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **44**:89-99
- Onu, Tônu**, greffier du comité  
Projet de loi C-49, **36**:36,39,46  
Réunion d'organisation, **1**:9
- Palmer, John**, directeur des sciences économiques, des statistiques et des relations fiscales fédérales, gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard  
Péréquation, politique, **24**:29-30,34
- Peck, Dennis**, directeur du développement économique, ville de Happy Valley – Goose Bay  
Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **44**:74-80,83-9
- Peterson, honorable Jim**, secrétaire d'État (Institutions financières internationales)  
Projet de loi C-17, **14**:9-15
- Peterson, Susan**, sous-ministre adjointe, Direction des relations fédérales-provinciales et de la politique sociale, ministère des Finances  
Établissements d'enseignement postsecondaire, **17**:16-21,23-8,30  
Projet de loi C-18, **13**:5-15,17-22; **15**:19
- Purdy, Margaret**, sous-ministre déléguée, Bureau de la protection de l'infrastructure essentielle et de la planification d'urgence, ministère de la Défense nationale  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **23**:4-29
- Richardson, Jim**, directeur, Obtention de modes de prestation de services importants, ministère de la Défense nationale  
Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **44**:7-8,16-7,19-22,45-7,49
- Rimmer, Douglas**, vice-président, Commission de la fonction publique  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **11**:17-20,23,26-7,30-1
- Robillard, honorable Lucienne**, présidente du Conseil du Trésor  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **12**:4-13,16-9,21-8  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **40**:5-12,15-25,28-9,32-4

**Strangway, David W.**, President and CEO, Canada Foundation for Innovation  
Post-secondary institutions, **20**:15-22

**Taller, Martin**, Board Member, Association of Canadian Travel Agents (Ontario)  
Bill C-49, **35**:33-5,37

**Trister, Benjamin J.**, Vice-Chair, National Citizenship and Immigration Law Section, Canadian Bar Association  
Bill S-23, **9**:7-16,18-9

**Tucker, William**, Director General of Investigation Operations, Transportation Safety Board of Canada  
Estimates, 2001-02, Main, **6**:12,16

**Usher, Dan**, Professor, Queen's University at Kingston  
Equalization policy, **25**:4-17

**Vermaeten, Frank**, Senior Chief, Policy and Program Operations, Federal-Provincial Relations Division, Federal-Provincial Relations and Social Policy Branch, Finance Department  
Bill C-18, **13**:8-9,15-20

**Warren, Earle**, Director General, Major Projects Design and Development Directorate, Customs Branch, Canada Customs and Revenue Agency  
Bill S-23, **8**:9-10,17-8,23-4; **10**:25

**Watt, Duncan**, Vice-President, Finance and Administration, Carleton University, Canadian Association of University Business Officers  
Post-secondary institutions, **19**:4-5,9

**Whitworth, Tony**, Vice-President, Finance and Resources, University of Saskatchewan, Canadian Association of University Business Officers  
Post-secondary institutions, **19**:4,9,12-8

**Williams, Randall M.**, President and CEO, Tourism Industry Association of Canada  
Bill C-49, **35**:35-8

**Woodward, Peter**, Chair of Premier's Advisory Council on the Economy and Technology, Government of Newfoundland and Labrador  
Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:57-73,89

**Young, Frank**, General Manager, Goose Bay Office, National Defence Department  
Goose Bay, Labrador airfield, administrative contract, **44**:8-31,47-50

**Santi, Roberta**, sous-contrôleure générale adjointe, Direction générale de la fonction de contrôleur, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **40**:13-6,19

**Selinger, Gregory**, ministre des Finances, gouvernement du Manitoba  
Péréquation, politique, **28**:16-37

**Serson, Scott**, président, Commission de la fonction publique  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **11**:9-11,13-31

**Smith, Anne-Marie**, directrice principale, Bureau du vérificateur général du Canada  
Budget des dépenses, 2002-2003, principal, **37**:9,11-2,15,21,23

**Smith, Doug**, sous-ministre adjoint des Affaires intergouvernementales, gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador  
Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, **44**:50-7,60-1,63-4,67,70

**South, Rob**, coordonnateur des relations gouvernementales, Alliance canadienne des associations étudiantes  
Établissements d'enseignement postsecondaire, **20**:8-13

**Stinson, Jane**, directrice de recherche, Syndicat canadien de la fonction publique  
Péréquation, politique, **25**:28-9,35-7

**Strangway, David W.**, président-directeur général, Fondation canadienne pour l'innovation  
Établissements d'enseignement postsecondaire, **20**:15-22

**Taller, Martin**, membre du conseil, Association canadienne des agents de voyage (Ontario)  
Projet de loi C-49, **35**:33-5,37

**Trister, Benjamin J.**, vice-président, Section nationale du droit de l'immigration et de la citoyenneté, Association du Barreau canadien  
Projet de loi S-23, **9**:7-16,18-9

**Tucker, William**, directeur général, Coordination des enquêtes, Bureau de la sécurité des transports du Canada  
Budget des dépenses, 2001-2002, principal, **6**:12,16

**Usher, Dan**, professeur, Queen's University at Kingston  
Péréquation, politique, **25**:4-17

**Vermaeten, Frank**, chef principal, Politique et opération des programmes, Division des relations fédérales-provinciales, Direction générale des relations fédérales-provinciales et de la politique sociale, ministère des Finances  
Projet de loi C-18, **13**:8-9,15-20

**Warren, Earle**, directeur général, Direction de la conception et de l'élaboration de projets importants, Direction générale des douanes, Agence des douanes et du revenu du Canada  
Projet de loi S-23, **8**:9-10,17-8,23-4; **10**:25

**Watt, Duncan**, vice-président, Administration et finances, Carleton University, Association canadienne du personnel administratif universitaire  
Établissements d'enseignement postsecondaire, **19**:4-5,9

**Whitworth, Tony**, vice-président, Ressources et finances, University of Saskatchewan, Association canadienne du personnel administratif universitaire  
Établissements d'enseignement postsecondaire, **19**:4,9,12-8



---

**Williams, Randall M.**, président-directeur général, Association de l'industrie touristique du Canada  
Projet de loi C-49, 35:35-8

**Woodward, Peter**, président du conseil consultatif sur l'économie et les technologies, gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador  
Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, 44:  
57-73, 89

**Young, Frank**, administrateur général, bureau de Goose Bay, ministère de la Défense nationale  
Terrain d'aviation de Goose Bay, Labrador, contrat administratif, 44:  
8-31, 47-50



*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Communication Canada – Publishing  
Ottawa, Ontario K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Communication Canada – Édition  
Ottawa (Ontario) K1A 0S9













